Гений Общения

ЗАБЫТОЕ ИСКУССТВО СЛУШАТЬ

Мадэлин Беркли-Ален



ПИТЕР

Гений Общения

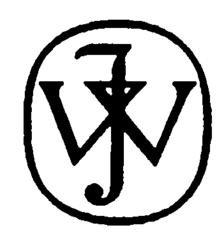
СЕРИЯ

Listening
The Forgotten Skill

A Self-Teaching Guide

Second Edition

Madelyn Burley-Allen



John Wiley & Sons, Inc.

New York • Chichester • Brisbane • Toronto • Singapore

ЗАБЫТОЕ ИСКУССТВО СЛУШАТЬ

Мадэлин Беркли-Ален



Санкт-Петербург
Москва · Харьков · Минск
1997

Мадэлин Беркли-Ален

ЗАБЫТОЕ ИСКУССТВО СЛУШАТЬ

Серия «Гений общения»

Перевел с английского *Д. Рапопорт*

Главный редактор	*В. Усманов*
Литературные редакторы	*Е. Шнитникова, М. Шахтарина*
Художественные редакторы	*П. Кудряшов, С. Лебедев*
Художник	*С. Лебедев*
Корректоры	*Л. Комарова, Г. Якушева*

ББК 88.5 УДК 159.9

Беркли-Ален М.

Б48 Забытое искусство слушать. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 256 с. — (Серия «Гений общения»).

ISBN 5-88782-223-6

Бестселлер «Забытое искусство слушать» завоевал сердца миллионов читателей не только потому, что эта книга учит правильно слушать. Это — путеводитель в мире психологического мастерства, где слово — волшебный инструмент, изменяющий настроение человека и улучшающий отношения между людьми. Прочитайте эту книгу, и вы освоите техники, позволяющие слышать «между слов»: научитесь понимать язык жестов, поступков и даже пауз, читать мысли и угадывать желания.

ISBN 5-88782-223-6
ISBN 0-471-01587-3 (англ.)

Издательство «Питер Пресс». 194044, С.-Петербург, Выборгская наб., 27.

Лицензия ЛР № 063798 от 26.12.94.

Подписано к печати 07.04.97. Формат 84×108$^{1}/_{32}$. Усл. п. л. 13,44. Тираж 20 000. Заказ № 765.

Отпечатано с готовых диапозитивов в типографии им. Володарского Лениздата. 191023, С.-Петербург, наб. р. Фонтанки, 57.

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Мне хотелось бы выразить огромную признательность за все те идеи относительно умения слушать, которыми делились со мной участники семинаров в течение последних двадцати пяти лет. Их вклад позволил отточить теоретический материал и существенно обогатил приводимые в этой книге примеры.

Основные положения и структура материала книги подробно обсуждались с моими коллегами — Бетти Барр, Кристин Анундсен, Ллойдом Смиглем и Робертом А. Риккертом-младшим. Их помощь в освещении приводимых в книге данных во многом способствовала улучшению ясности и понимания изложения.

Мне хотелось бы также поблагодарить всех моих талантливых учителей — особенно я признательна Дороти Йонгуорд, Бернарду Дорманну, а также сотрудникам института эффективных методов обучения Томаса Гордона. Особо полезными для меня стали труды Эрика Берна, Фредерика Перлза, Бхагвы Шри Райниша, Альберта Эллиса, Джека Кэнфилда и Уильяма Глассера.

Совершенствованию приведенных в этой книге программ по выработке умения слушать во многом способствовали различные учреждения и организации, и прежде всего — учебные центры Бюро управления персоналом в Сан-Франциско и Сиэтле. Особая моя благодарность — Джин Мицуири и Лизе Роббинс за предоставленную мне возможность разработать и провести многочисленные семинары по проблемам умения слушать, которые послужили базой для этой книги. И наконец, огромное спасибо моим незаменимым помощницам — Дороти Сиппл, Фэй Клейн и Джудит Бахэнэн за их огромную помощь в наборе материалов и подготовке книги к печати.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда в 1982 году готовилось первое издание этой книги, я стала участницей движения за «умение слушать», которое в то время только зарождалось. Вас, наверное, может удивить мое столь серьезное отношение к этому вопросу.

Все дело в значении и преимуществах умения слушать, в том интересе, который испытывают к нему американцы. Информационная революция вынуждает всех нас находить способы справляться с огромными потоками информации, и прежде всего разбираться в том, что на самом деле говорится или утверждается. Увеличение скорости обмена информацией между людьми в рамках отдельных учреждений или организаций заставляет с большим вниманием — во избежание ошибок, неправильного понимания и неверных интерпретаций — вслушиваться в слова коллег.

В начале 1980-х годов многие фирмы поднимали на смех тренинги по умению слушать. Они исходили из предположения, что каждый человек появляется на свет с врожденным умением слушать эффективно — мол, если слышишь, то, значит, ты и слушаешь. Тем не менее сегодня многие из фирм и корпораций, включенные в список 500 ведущих компаний, полагают, что проблемы межличностного общения, ранее не учитывавшиеся по причине невозможности их прямого воздействия на прибыль, на самом деле существенно сказываются на эффективности работы фирм. Почти в каждой фирме проблемы межличностного общения занимают не последнее место среди внутренних проблем. Корпорация Сперри, например, сделала себе имя как фирма, в которой умеют слушать.

Многие из моих клиентов сделали умение слушать одной из основных составляющих философии своего менеджмен-

та. Они поняли, что чем лучше люди слушают друг друга, тем лучше воспринимаются новые идеи; чем большее внимание сотрудники отделов сбыта и дизайна уделяют потребностям клиентов, тем больше появляется рационализаторских предложений и лучше обслуживаются клиенты. Кроме того, умение слушать может уменьшить стресс и предотвратить конфликты, оно помогает сотрудникам служб работы с клиентами более эффективно справляться с возникающими трудностями и работать с «трудными клиентами». Когда вы осознаете, что 45% своего времени человек проводит в процессе «слушания», то поймете, почему так важно умение слушать. Умение эффективно слушать становится еще более важным по мере продвижения по служебной лестнице: количество уделяемого этому процессу времени возрастает до 55%. В одной статье, посвященной этой проблеме, пятнадцати самым богатым американцам был задан вопрос: «Может ли любой человек стать богатым?», и эти миллионеры и миллиардеры ответили на него положительно, причем предложили следующий способ: «Надо уметь слушать, все делать самому, наладить хорошие отношения с банком и взять там ссуду».

Мои исследования показывают, что даже двухдневный семинар по проблеме умения слушать оказывает на участников самое разное воздействие. Так, судя по усредненным данным на базе случайной годовой выборки, полученным Станфордской исследовательской корпорацией «Нью Уэст», когда участникам моего семинара раздавались вопросники, которые они заполняли до него и через два месяца, их отношение к семинарам по умению слушать было следующим:

1. Влияние данного семинара на производительность труда.

   80% участников оценили семинар как положительно сказавшийся на их производительности труда.

2. Конкретное влияние семинара.

   Участники семинара указали в качестве реальных результатов семинара следующее:

   83% участников отметили свое более ясное понимание процесса слухового восприятия.

   85% участников отметили увеличение осознанности того факта, что манера человека слушать сказывается на его занятиях.

80% участников сообщили, что они стали выслушивать других более «открыто».

75% участников отметили, что стали лучше понимать свои привычки слушать других.

72% участников отметили улучшение своей манеры общения.

78% участников сообщили, что стали лучше понимать себя и других.

48% участников их работа стала приносить большее удовлетворение.

68% участников сообщили, что им стало легче работать с «трудными людьми».

53% участников отметили повышение эффективности своей работы.

3. Сферы личностного самосовершенствования.

   А. *Понимание самого себя.* Улучшение в этой области отметили 70% участников.

   Б. *Осознание концептуальности.* Улучшение в этой области отметили 71% участников.

   В. *Понимание необходимости соответствующих навыков.* Улучшение в этой области отметили 72% участников.

   Г. *Применение соответствующих приемов и средств осознания своего поведения.* Улучшение в этой области отметили 68% участников.

   Д. *Приемы интеграции.* Улучшение в этой области отметили 58% участников.

Эти данные подтверждают тот факт, что многие фирмы научились включать обучение умению слушать в курсы подготовки своих сотрудников и такое обучение положительно сказывается на их работе.

Весь материал предлагаемой вам книги подобран так, чтобы помочь читателю воспользоваться упоминавшимися выше преимуществами и улучшить свое умение слушать.

Я собираюсь поделиться с вами теми подходами, которые, как я обнаружила, повысили мою уверенность в себе, что улучшило мою способность решать конфликтные ситуации, проблемы, уменьшать воздействие стресса и напряжения

как в бизнесе, так и в личных отношениях. За последние 22 года проведения семинаров по выработке навыков «слушания» я поняла, что люди хорошо относятся к внимательным слушателям, так как у всех имеется глубинная потребность быть услышанным. Внимательные слушатели знают, как получить нужные им информацию и результаты.

Одной их моих задач при написании этой книги было помочь вам, читателям, разрушить барьеры, стоящие на пути к достижению умения слушать, — те барьеры, что мешают установлению положительных отношений между людьми. Примеры и упражнения на протяжении всей книги были специально подобраны так, чтобы способствовать постепенной выработке необходимых умений и навыков, которые позволят вам изменить свои привычки и поведение во время «слушания». Многие из этих упражнений я использую и в ходе своих семинаров.

Эта книга — часть того увлекательного путешествия, которое я предприняла для открытия своего «я» и изучения того, как можно было бы улучшить мои отношения с другими людьми. Это путешествие было мотивировано большой личной трагедией, заставившей меня задать себе вопрос — кто и что я? Из-за нее мне пришлось предпринять различные меры, чтобы понять саму себя, и перечисленные в ссылках книги и авторы тоже были одними из таких мер, мер, которые способствовали моему продвижению к умению слушать, к пониманию того, как я общаюсь с самой собой и с другими людьми.

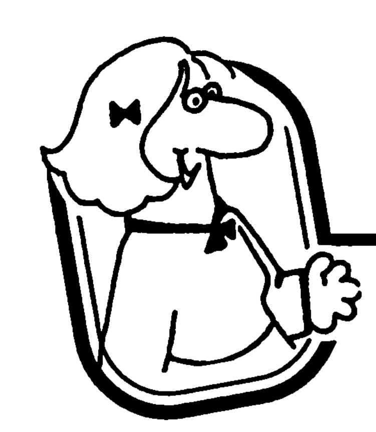
По мере того как я продвигалась по направлению к пониманию самой себя, изменилась и моя профессия. Если раньше я имела дело с миром бизнеса, то теперь я стала заниматься прикладной психологией и проведением семинаров по совершенствованию навыков общения. В ходе этих семинаров их участники говорят, что часто ощущают, что их не слушают, что многие вообще никогда никого внимательно не слушали — это относится и к ним самим.

Для меня становилась все более очевидным необходимость разработки семинара, специально посвященного улучшению умения слушать, и это решение привело к многолетним исследованиям и проверкам их результатов. В итоге они нашли свое применение в целом курсе семинаров, посвященных этой проблеме.

Участники моих семинаров обычно говорят: «Я узнал столько нового и полезного — почему бы вам не написать обо всем этом книгу?» И хотя мне несложно устно выразить то, чему я научилась сама, мысль о написании книги заставляла меня ощущать какое-то неудобство — ведь это подразумевает что-то конечное. В конце концов, когда вы говорите нечто, не имеющее большой ценности, всегда есть сомнение, что человек, которому вы это говорите, вас не слушает и наверняка тут же забудет сказанное. Но, имея перед собой написанный текст, человек всегда может вернуться к нему и перечитать — так что риск тут присутствует. Тем не менее настоятельные просьбы участников моих семинаров перебороли во мне все опасения и заставили меня изложить на бумаге то, что мне было так легко выражать устно.

Я очень надеюсь, что предлагаемый материал поможет вам так же, как он помог мне на моем пути к самосовершенствованию.

Мадэлин Беркли-Ален



Глава 1
ЧТО ТАКОЕ УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И ЧТО ОНО МОЖЕТ ВАМ ДАТЬ?

Речь — это игра говорящего и слушающего, с одной стороны, против сил путаницы — с другой. Пока оба они не приложат соответствующих усилий, межличностное общение между ними представляется практически безнадежной затеей.

Норберт Винер. «The Human Use of Human Beings»

— Просто поразительно! Все, что мне пришлось делать — это слушать, и мой начальник сам разобрался в своей проблеме, не дав мне возможности что-либо ему посоветовать!

Это замечание было брошено на второй день работы семинара по выработке умения слушать одним из участников. Осознав свою собственную привычку «слушания», он прекратил перебивать начальника и предлагать готовые решения, когда тот начинал делиться с ним какой-нибудь проблемой. Вместо этого он продолжал спокойно слушать, время от времени перефразируя услышанное. В результате начальник самостоятельно пришел к нужным выводам, лежащим на поверхности.

— Я понял, как мешал другим своими скоропалительными советами выработать в себе уверенность, — продолжал этот участник семинара. — Просто поразительно, что многим хотелось лишь, чтобы я их выслушал!

Среди других замечаний участников семинаров по выработке умения слушать можно выделить следующие:

— Мой стиль общения стал действеннее, осмысленнее, ценнее и глубже.

— Мне стали яснее те проблемы, с которыми я сталкивался во время работы.

— Я стал честнее с самим собой.

— Мне удалось избавиться от привычки перебивать других.

— По-моему, я стал лучше руководить людьми, так как научился слышать то, что стоит за высказываниями моих подчиненных.

Все эти наблюдения свидетельствуют о наличии явной связи между умением слушать и улучшением межличностного общения, профессиональным ростом и получением удовлетворения от труда. Например, если вы умеете слушать, то гораздо больше людей станет относиться к вам доброжелательно, можно будет лучше проявить себя на собеседованиях при приеме на работу, сократить время на поиск нужного решения и улучшить отношения с коллегами по работе. К вам в любой ситуации станут относиться лучше.

Все это может вас удивить, так как идея о «слушании» как навыке может показаться непривычной. Представление об общении как «навыке» общепринято, *однако из всего времени общения большую часть мы проводим, слушая других* (рис. 1.1).

Процесс общения разбивается на отдельные аспекты именно так*.

До сих пор вы могли просто не представлять себе, насколько важен процесс «слушания» во многих областях деятельности, недооценивать его или просто не обращать на него особого внимания, даже учитывая тот факт, что 70% своего времени (без учета сна) мы проводим в вербальном общении.

Один менеджер, интересуясь, сколько времени он проводит, слушая других, как-то попросил свою секретаршу учитывать время, которое он затрачивает на это после снятия телефонной трубки. Для него было просто ударом, когда он узнал, что 35–40% своей зарплаты, а именно около 18 000 долларов в год, он получает только за «слушание».

Любопытно, что в среднем люди являются «эффективными слушателями» лишь на 25%. Если эффективность этого менеджера как слушателя составляет те же 25%, то 13 500 долларов ему платят за то, что слушает он неэффективно.

Умение слушать как метод восприятия информации используется намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые. Именно этот канал передачи информации наибо-

---

* Из работ, обобщенных Ральфом Николзом в его книге «Are You Listening?» (New York: McGraw-Hill), 1957.

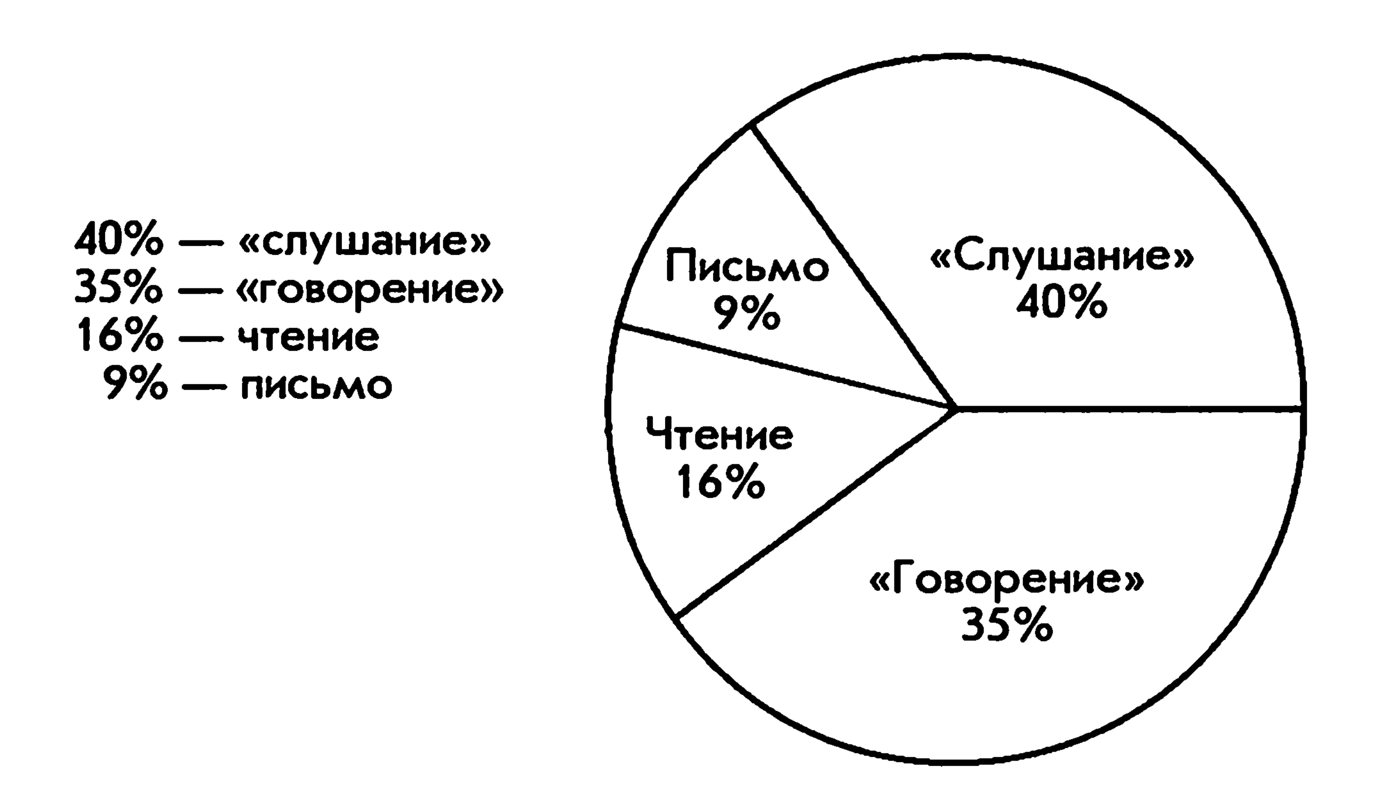


Рис. 1.1. Время, которое мы посвящаем различным аспектам общения (коммуникации)

лее часто задействуется в учебном процессе, а изучен он как раз меньше всего. Когда мы начинаем размышлять об умении слушать, то поневоле предполагаем его тождественность умению слышать, однако это опасное недоразумение может привести нас к убеждению, что умение слушать эффективно — навык инстинктивный, врожденный. В результате мы вообще не предпринимаем или предпринимаем недостаточно усилий по овладению и развитию своего умения слушать и бессознательно пренебрегаем одной из наиболее важных в жизни функций, сужая тем самым свои возможности для самообразования и самопознания.

В результате мы сами себя ставим перед совершенно необязательными проблемами: неверным пониманием, чувством обиды, неправильно понятыми инструкциями, потерей важной информации, замешательством и раздражением, теряя возможность совершенствовать свои профессиональные и личные отношения.

Умение слушать подразумевает гораздо более утонченный мыслительный процесс, чем просто умение слышать. Оно требует определенной дисциплины и затрат энергии, причем умение слушать — навык приобретаемый, усваиваемый. Прежде всего следует осознать, что умение слушать эффективно — это процесс *активный*, а не пассивный. Понять это не просто, но это действительно так: умелый слушатель не просто сидит и слушает, что произойдет дальше.

В чем же тогда состоит умение слушать? Одним из способов ответить на этот вопрос является поиск ответа на два других:

- На что похоже ощущение, когда вы действительно кого-то слушаете?
- На что похоже ощущение, когда кто-то действительно слушает вас?

Ответы на эти вопросы и дают то определение умения слушать эффективно, на котором основывается данная книга.

Умение слушать — это:

- *восприятие информации от говорящих, других людей или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;*
- *такое поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» продолжать акт общения;*
- *незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».*

Это определение подчеркивает роль слушателя и его ответственность в процессе коммуникации. Хотя умение слушать и является одним из наиболее трудных аспектов акта общения, в то же время оно и лучше всего окупается.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Одна начальница так описала имевший место у нее на работе случай.

Подошел срок сдачи трех ответственных заданий. Джанет, отделу которой они были поручены, страшно спешила и в запарке готовила наиболее ответственное из них — финансовый отчет. Вдруг в дверях появился один из ее подчиненных, Джефф, весь бледный.

— Джанет, — пробормотал он, — весь отчет насмарку! Я куда-то задевал итоговые показатели!

Первым желанием Джанет было крепко выругаться, имея в виду нечто вроде: «Что?! Ты вообще-то можешь хоть что-то сделать без ошибок?» Вместо этого она прервала свою работу, сделала глубокий вдох и полностью переключила свое внимание на Джеффа.

— Гм-м-м, скажи-ка, что ты уже сделал, чтобы их найти? — проговорила она.

— Ну, — начал Джефф, — сперва я спросил у Дэйва, не у него ли они. Он вспомнил, что вчера перед уходом мне их отдал. Потом меня осенило, что я оставил их на столе с запиской Дане, чтобы она утром их перепечатала, а она мне ответила, что еще до обеда их вернула.

— Итак, ты проследил их судьбу вплоть до обеденного перерыва, — проговорила Джанет. — И что было потом?

— Я тогда заполнял отчет! Никак не могу вспомнить, что я с ними потом делал!

— Джефф, — проговорила Джанет, — похоже, что все это тебя действительно вывело из себя!

— Естественно! Ведь у меня нет привычки терять такие документы!

— Итак, — продолжала Джанет, — давай на минутку остановимся и подумаем. Закрой-ка глаза и представь, как Дана тебе отдает эти итоговые показатели — может, тебе удастся вспомнить, что ты потом с ними делал. Расслабься и подумай!

Джефф сидел на стуле, прикрыв глаза, около трех минут. Вдруг лицо его просветлело, и он воскликнул:

— Вспомнил! Когда я держал их в руках, Дженсен принес мне отчет, и я сунул их под его бумаги!

Он побежал проверить, и, естественно, итоговые показатели там и оказались.

Благодаря умению слушать с пониманием, оставаясь при этом объективной, Джанет помогла Джеффу сохранить спокойствие и решить загадку исчезновения якобы потерянных им финансовых показателей. Подобная манера общения помогла Джанет и в деле налаживания позитивных деловых отношений со своими сотрудниками, и, по ее мнению, это стало одной из наиболее важных составляющих ее успеха как руководителя.

Происшедшее между Джанет и Джеффом проиллюстрировано на приведенной на рис. 1.2 диаграмме.

Уровень эмоциональной возбужденности Джеффа, когда он вошел в кабинет Джанет, был высоким. Благодаря тому что Джанет спокойно и «эффективно» его выслушала, не выходя из себя и не осуждая Джеффа, уровень его эмоциональной возбужденности понизился, а обуздав свои эмоции, Джефф смог сам разобраться в возникшей проблеме.

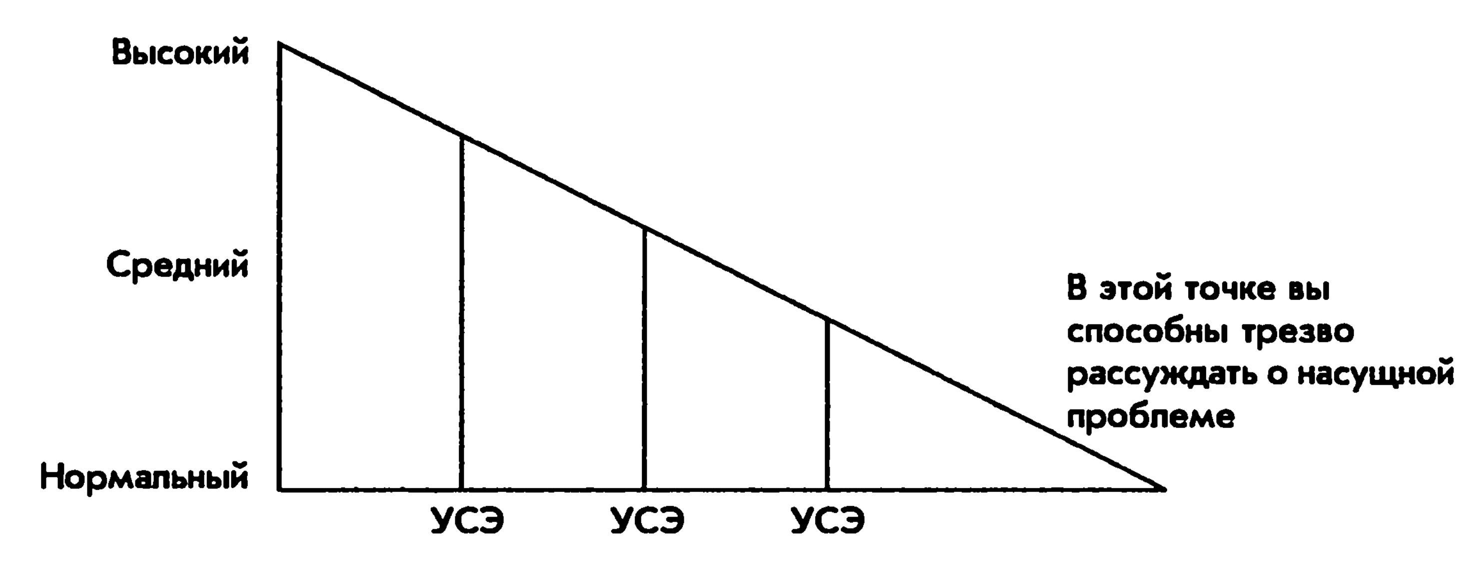


Рис. 1.2. Умение эффективно слушать эмоционально возбужденного человека

Умение слушать как способ «приятия» собеседника часто повышает самооценку человека, являясь возможностью сообщить ему: «Вы — человек достойный, и я вас не осуждаю». Именно поэтому умение слушать представляет такую важность для отношений между людьми.

В свою очередь, те, кого слушают, обычно ценят в собеседниках это умение и идут с ними на контакт. Почему? Потому что ощущение «востребованности», «приятия» — это базисная, универсальная человеческая потребность. Мы с большей вероятностью пойдем на контакт с тем, кто удовлетворяет эту нашу потребность, а не с тем, кто слушать не умеет.

Умение слушать — мощная сила, ослабляющая воздействие стресса и напряжения. Истинное «слушание» способствует слаженности в работе коллектива, повышает степень доверия и ощущение принадлежности к данной группе. Когда люди знают, что они говорят с тем, кто их действительно слушает, а не с человеком, уже предубежденным, они открыто делятся своими идеями и мыслями. При этом у слушателя появляется возможность отреагировать на те потребности и точки зрения говорящего, которые в противном случае остались бы незамеченными.

Тем, что слушатель проявляет интерес как к самому говорящему, так и к тому, что тот говорит, он приводит в действие положительный, благотворный для обеих сторон процесс.

Говорящий чувствует к себе интерес и благодаря этому сообщает более уместную информацию, а слушатель задает более относящиеся к делу вопросы. Подобное «активное слушание» способствует росту искренности, понимания и ощущения надежности.

Кроме того, умение слушать способствует появлению у человека чувства уверенности в себе. Например, когда на работе коллеги делятся с вами своими проблемами, не появляется ли у вас противное ощущение, что решить их — это ваша обязанность? Если так, то скорее всего вы понапрасну растрачиваете свою энергию. Потребность выслушать от всего сердца, не вынося своего суждения, а не давать совет — в этом и заключается умение слушать.

Выслушать человека — это и есть все, что от вас требуется. Активное слушание способствует решению проблемы тем, что человеку дается возможность выговориться в момент упадка эмоций и в то же время вы предоставляете ему небольшую, но действенную эмоциональную «подпитку», сообщая говорящему о своем участии и внимании без оттенка осуждения — как это было в приведенном выше примере с сотрудником, задевавшим куда-то финансовые показатели для отчета. Когда у людей появляется возможность самим решить свои проблемы, они ощущают и большую уверенность в своих силах.

Сотрудники, которых выслушивают, не будут копить в себе свои чувства. Умение собеседника слушать словно говорит им: «Твои чувства вполне нормальны». Те же, которых не выслушивают, получают от других сигнал, что их чувства не важны, а накопление этих чувств внутри не способствует избавлению от них. Раньше или позже они всетаки прорвутся наружу, и когда это произойдет, они, скорее всего, проявятся негативно — в виде, например, невыполнения работы в срок, опозданий на работу или не прикладывания дополнительных усилий для завершения порученного дела.

САМОСОЗНАНИЕ

Умение слушать эффективно находит отклик не только у других, но и в самом себе. Умение внимательно слушать, *что* мы говорим и *как,* может помочь многое понять в нас самих.

Например, если мы будем знать, как прислушиваться к себе, то обнаружим определенные ключевые слова и фразы, которые мы используем наиболее часто. Для многих таким словом является «нужно». Предположим, вы обратили внимание, что часто говорите: «Мне нужно продолжить учебу в институте и получить диплом». Здесь можно было бы спросить себя: «Это "нужно" — на самом деле то, чего я действительно для себя хочу, или все-таки этого хотят от меня мои родители?» Анализируя эти вопросы, вы начинаете различать, делаете ли вы что-нибудь по своему *собственному* выбору или по чьему-то чужому. Такой тип самосознания подводит вас ближе к тому, чтобы самому совершать нужный выбор.

Наши суждения о себе и о других отражают наше представление о себе, наши модели мышления и системы убеждений. Если, например, вы услышите, как утверждаете нечто вроде нижеприведенного, что бы вы смогли сказать о себе?

«Я не наделен художественными способностями — прямой линии не могу начертить без линейки».

«Мне не светит повышение по службе — у меня нет диплома».

«Я ничего не могу получить вовремя».

«Хотелось бы мне высказать начальнику, что я чувствую, но не могу».

«Когда-нибудь я найду время и наведу во всем порядок».

«Я не могу иметь дела с раздраженными людьми».



Найдите время немного подумать над этими утверждениями и выпишите ниже, что вы из них о себе узнали.

Как мы увидим из главы 4, самосознание возрастает по мере познания того, *как* мы общаемся, а это, в свою очередь, развивает наши способности к налаживанию межличностных отношений. Умение слушать себя — это первый шаг к профессиональному и личностному росту.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ УСПЕХА

Стремление к достижению профессионального успеха возникает еще в школе, когда мы учимся основным понятиям и навыкам поведения, которые призваны помочь нам в достижении желаемого. В школе мы большую часть времени проводим, поглощая информацию — читая и слушая.

Сара У. Ландстин, специалист в области слухового восприятия в условиях аудитории, отмечает, что самые ранние языковые умения и навыки находят свое отражение в умении слушать. При этом она добавляет: «Навыки чтения могут полностью зависеть от умения слушать, будучи, таким образом, его особой, более широкой, разновидностью. Какой ребенок не прочтет лучше отрывок, если он его перед этим прослушает и обсудит?.. Способность слушать, похоже, влияет на способность читать»*.

Совершенствование умения слушать в классе часто обусловливает получение более высоких оценок, а высокие оценки способствуют росту самооценки. Участники моих семинаров по выработке умения слушать часто говорят, что они становятся довольнее собой. У них не только повысилась самооценка — они также отточили навык, который наверняка окажется полезным в процессе личного и профессионального роста.

На работе человек, умеющий слушать эффективно, имеет существенные преимущества перед тем, кто такими навыками не обладает. В рамках исследования, проведенного в университете Лойола, пытались получить ответ на вопрос: «Каким самым важным качеством должен обладать эффек-

* Robert Watson and Henry Clay Lindgren «Psychology of the Child» (New York: John Wiley & Sons, Inc.), 1973.

тивно работающий менеджер?». Было опрошено более тысячи человек, и результаты были обобщены следующим образом:

Из всех способов получить информацию о проблемах и потребностях сотрудников наиболее важным для менеджера является умение выслушать каждого человека. Самым типичным из полученных нами тысяч ответов было: «Мне мой начальник нравится, так как он меня слушает и я могу с ним поговорить».

«Слушающие» начальники пользуются уважением своих сотрудников. Их, как правило, любят. Им удается узнать много существенного о работе своего предприятия. Как-то одна из фирм за большие деньги наняла консультанта по менеджменту, который должен был выяснить, почему работники этой фирмы отличаются низкой дисциплиной труда. Этот консультант начал искать причины их неудовлетворения при помощи метода, который руководители фирмы могли бы использовать и сами, — он прямо спросил у сотрудников, почему им плохо работается, и внимательно выслушал их ответы.

Часто у рядовых сотрудников возникают отличные идеи относительно повышения производительности труда и улучшения рабочей обстановки. Менеджерам, которые прислушиваются к этим идеям, удается решить гораздо больше проблем, чем тем, которые этого не делают. Такие начальники, получая более качественную информацию, формируют в рабочем коллективе ощущение сопричастности каждого к общему делу.

Один из мастеров участка так описывает свой опыт уяснения значимости «слушания».

Как-то Дэйв, мастер участка, пригласил в свой закуток Хосе, мастера цеха, чтобы поделиться с ним своими соображениями о новом способе сборки, и описал ему, как должна выглядеть вся эта процедура. В ответ ему были тишина и наморщенный лоб Хосе. Дэйв понял, что что-то здесь не в порядке, и каким-то образом ощутил, что у Хосе есть что сказать.

— Хосе, — начал он, — ты работаешь в цехе гораздо дольше меня. Как ты относишься к моему предложению? Я тебя внимательно слушаю.

Хосе выдержал паузу и заговорил — он понял, что Дэйв распахнул дверь к общению, и с удовольствием поделился своими соображениями.

Когда эти двое сотрудников обменялись своими идеями, они почувствовали уважение друг к другу и взаимное доверие, а в ходе обсуждения пришло и решение определенных технических проблем. Слушая коллегу, Дэйв продолжал полностью контролировать ситуацию. Он был не пассивным, а активным слушателем.

«Слушающий» менеджер способствует личностному и профессиональному росту подчиненных. Один начальник постоянно спрашивал своих сотрудников, чего они ожидают от своей карьеры. Некоторые раньше особенно об этом не задумывались, но, почувствовав рядом благодарного слушателя и ощутив с его стороны поддержку, они разработали довольно хорошо продуманные планы своего профессионального роста. Этот начальник внимательно выслушал все сказанное каждым из сотрудников. Он, во-первых, задавал соответствующие вопросы, подтверждая тем самым, что понимает, что именно сотрудник имеет в виду. Затем на основе своего опыта работы он рассказал им, какие возможности для профессионального роста имеются в данной фирме. В каждом случае он предлагал, с кем можно связаться и как подготовить поэтапный план повышения квалификации для продвижения по служебной лестнице. После внесения своих предложений этот начальник снова внимательно выслушивал подчиненных на предмет уместности своих рекомендаций. Эффект не замедлил себя ждать и был похож на круги по воде от брошенного в нее камня. Его сотрудники стали профессионально расти быстрее, чем работники других отделов фирмы, причем фирме это тоже было очень выгодно. Такие сотрудники больше работали и привносили в свою деятельность больше полезных идей.

Просто поразительно, как организация может работать, когда ее сотрудники не умеют эффективно слушать! Только представьте себе, какой возможен рост производительности труда, если повысить умение сотрудников слушать в два, три или четыре раза!

О какой бы области бизнеса ни шла речь, умение слушать повышает эффективность деятельности — мы становимся более искусными во всем. Большая часть любого бизнеса связана с умением продавать, будь то изделия, идеи или самих себя; любые курсы по формированию навыков коммерческой деятельности значительное время отводят развитию умения слушать, сделки заключают те торговые агенты, ко-

торые слушают своего клиента, а успешно работающий торговый агент сначала учится прислушиваться к потребностям потенциальных покупателей и уже затем — удовлетворять эти потребности.

Предположим, например, что торговый агент пытается продать новую машину. Он мог бы спросить у потенциального покупателя: «Каков ваш обычный маршрут?» Если этот клиент отвечает: «Между Лос-Анджелесом и Финиксом», то такой агент мог бы сказать: «Вам приходится много ездить в условиях жаркого климата — скорее всего вам нужна машина, безотказная в жару, не так ли?» Если потенциальный клиент упомянет о чем-либо, что представляется ему желаемым, то у такого торгового агента появляется прекрасная возможность удовлетворить эту потребность, рассказав, каким образом предлагаемая им марка машины полностью соответствует желаниям клиента.

Обратным примером может служить поведение продавца, когда в ответ на просьбу покупательницы показать зеленую блузку на прилавок кладется синяя. Когда та повторяет, что просила зеленую, такой продавец отвечает: «А зеленых не бывает — фабрика вообще их не шьет, так как на них нет спроса». Теперь представьте себе, что ощущает в данный момент покупательница. Из-за того что продавец не умеет слушать, он сначала проигнорировал просьбу покупательницы, а затем просто ее ошарашил. Можно предположить, что этот магазин наша покупательница будет теперь обходить стороной.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

Это занятие имеет своей целью помочь вам начать лучше осознавать свое умение слушать эффективно. Выберите человека, с которым вы чувствуете себя комфортно, и попросите его провести в ходе вашего с ним разговора тест на «слушание».

Этот тест включает в себя итог того, что, по вашему мнению, было сказано (после того как собеседник высказал законченную мысль или идею). Принуждая себя резюмировать сказанное, вы лучше понимаете, насколько внимательно вы слушаете. Если вы не можете составить подобное «резюме», проанализируйте, что вы делаете такого, что понижает

эффективность вас как «слушателя». Обычно это подразумевает, что в процессе восприятия в вас происходит какой-то внутренний процесс — фантазии наяву, может, ваши мысли где-то витают, а может, вы уже подбираете контрдоводы. Через некоторое время подобные практические занятия на «слушание» помогут вам слушать более эффективно.

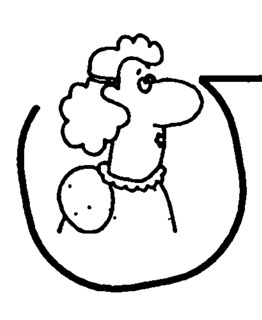
Упражнение 1.1

Давайте проанализируем ситуацию в вашем учреждении — это поможет отточить ваши способности к определению того, когда имеет место «неслушание»:



1. Какие примеры неэффективного «слушания» вы наблюдали в своем учреждении? Опишите некоторые ситуации. Что можно было бы предпринять, чтобы подобные ситуации не возникали?

2. Перечислите, каким образом умение слушать более эффективно могло бы принести пользу вашей организации (оценка существующего положения дел, внимательное отношение к критике, умение слушать эмоционально возбужденного клиента и т. п.).



3. Подумайте, какого человека в своем учреждении вы могли бы причислить к умеющим слушать эффективно. Что вы ощущаете, когда с ним разговариваете?

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И СИЛА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Умение слушать можно использовать для контроля над ситуацией и влияния на ее исход. Как только мы начинаем ощущать, что контролируем ситуацию, то ощущаем себя (и становимся) более сильными.

Умение эффективно слушать уменьшает воздействие стресса и напряжения; например, предоставив собеседникам шанс поделиться своими проблемами, можно существенно улучшить атмосферу в коллективе. Возьмем для примера тот случай, когда для кого-то одной из таких проблем являетесь как раз вы. Позволив человеку выразить свое негативное к вам отношение, вы тем самым уменьшаете это ощущение «неприятия» и получаете возможность наладить общение. Ниже приводится пример выплеска негативных чувств, что впоследствии привело к положительным результатам.

Стив, руководитель отдела, встретился с начальницей другого отдела.

— Джоан, — сказал он, — у меня такое ощущение, что тебя что-то тревожит в наших деловых отношениях.

Джоан воспользовалась этой возможностью и объяснила, что неделю назад Стив позволил себе пару унизительных для нее замечаний.

Вместо того чтобы занять оборонительную позицию, Стив внимательно выслушал все, что она сказала, и понял ее чувства.

— Хорошо, что ты мне все рассказала, — проговорил Стив. — Теперь я понимаю, почему ты расценила мои слова как унизительные.

— Так оно и есть, — заметила Джоан. — Они просто вывели меня из себя!

Стив выслушал и это, признав, что ее возмущение было в общем-то справедливым, и извинился:

— Я не хотел тебя унизить или обидеть.

Эта встреча, в которой собеседник выслушал другую сторону, принесла успех. Через несколько дней Джоан услышала, что ее деловые отношения со Стивом были представлены как пример хороших отношений между коллегами.

Представьте себе, что было бы, если бы Стив начал защищаться — после того как сам вызвал Джоан на разговор о беспокоящих ее ощущениях! Часто бывает так, что, когда мы предоставляем другому человеку возможность выразить отношение к нашему поведению, нам кажется, что на нас нападают, и нам бывает трудно наладить обратную связь с собеседником так, как это удалось Стиву. Обычно мы воспринимаем сказанное чересчур лично и занимаем оборонительную позицию.

Если бы Стив среагировал на слова Джоан в оборонительной манере, скорее всего вся беседа закончилась бы ничем, причем негативные ощущения стали бы еще сильнее. Такая «защитная» манера слушать является основным барьером для эффективной коммуникации и решения проблем, поскольку подразумевает неблагоприятную для процесса восприятия атмосферу противоречий.

И наоборот, внимательное «слушание» поощряет сотрудничество; оно предполагает, что собеседник ценим, достоин и у него есть что сказать. Такое отношение вызывает у человека положительные эмоции. Люди, ощущающие, что вы искренне заинтересованы в них и цените их мысли и мнения, с большей готовностью рассмотрят и вашу точку зрения, более позитивно будут к вам настроены, им будет лучше, удобнее работать с вами.

Умение слушать других дает нам информацию, необходимую для извлечения из акта общения максимума возможного. Умение же слушать *самих себя* дает нам необходимые данные, чтобы мы могли действовать в собственных интересах. Постигая себя, мы получаем возможность не столько реагировать на ситуацию автоматически, сколько выбирать свои реакции, меньше поддаваться эмоциям или уменьшить вероятность неверного понимания сказанного.

Информация — это власть. Люди, умеющие эффективно слушать, способны находить в услышанном и накапливать наиболее ценную информацию, так что такие люди — это люди, обладающие властью.

Чтобы научиться слушать эффективно, требуется немало времени и усилий, однако в стратегическом плане эти умения экономят время. Нам не надо постоянно возвращаться и исправлять ошибки или улаживать недоразумения, вызванные недопониманием. Мы быстрее удовлетворяем собственные потребности и нужды других людей.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ



Для осознания собственной способности слушать перечислите все звуки, которые вы услышите в течение последующих пяти минут. Выполняйте это упражнение два-три раза в день в различных условиях — это поможет вам научиться лучше слушать и осознать свои способности.

Данное упражнение позволит вам осознать свою способность слушать и понять, каким острым может стать ваш слух, если вы целенаправленно посвятите некоторое время прослушиванию окружающих вас звуков. В этом случае люди часто начинают осознавать, каким образом различные условия могут влиять на восприятие услышанного и сколько времени они проводят «пассивно слушая», вместо того чтобы слушать эффективно и с пользой.

УРОВНИ «СЛУШАНИЯ»

Процесс «слушания» можно разделить на три уровня, характеризуемых определенными типами поведения, которые влияют на эффективность восприятия. Между этими уровнями нет четких границ — они представляют собой усредненные типы поведения людей, которые могут перекрываться и сменять друг друга в зависимости от ситуации. По мере перехода с третьего уровня на первый возрастает наш потенциал понимания, снятия напряженности и увеличения эффективности общения. В течение дня все мы в зависимости от обстоятельств слушаем участвующих в процессе общения людей на разных уровнях. Например, труднее всего слушать эффективно в конфликтных ситуациях, когда имеешь дело с эмоционально возбужденными людьми, ставшими объектами критики, когда им делают замечания или ругают, а также если они ощуща-

ют тревогу, страх или гнев. Другие же эффективно слушают, находясь на работе, однако по возвращении домой «отключаются».

Ниже приведены описания этих трех уровней «слушания» — это должно помочь вам лучше понять то, как именно вы слушаете.

Три уровня «слушания»

Уровень 1. Слушание-сопереживание. На этом уровне слушающие воздерживаются от суждений по поводу говорящего, ставя себя как бы на его место. К некоторым характеристикам этого уровня относятся: ощущение присутствия в данном месте и в данное время; уважение к говорящему и ощущение контакта с ним; сосредоточенность; концентрация на манере общения говорящего, включая язык тела; сопереживание чувствам и мыслям говорящего; игнорирование своих собственных мыслей и чувств — внимание направлено исключительно на процесс «слушания». Слушание-сопереживание требует «установки я — ОК, ты — ОК», а также проявления слушателем вербального и невербального подтверждения того, что он действительно слушает. Главное внимание уделяется при этом искренности данного процесса, «слушанию сердцем», которое «открывает двери» пониманию, выражению заботы и сочувствия.

Уровень 2. Мы слышим слова, но на самом деле не слушаем. На этом уровне люди остаются как бы «на поверхности» общения, они не понимают всей глубины сказанного. Они пытаются услышать, что говорит собеседник, но не предпринимают попыток понять его намерения. На этом уровне слушатели стараются слушать, опираясь на логику, больше сосредотачиваясь на содержании, чем на чувствах, оставаясь, таким образом, эмоционально отчужденными от акта общения. Такое «слушание» может привести к опасному недопониманию, так как слушатель недостаточно сконцентрирован на том, что говорится. Если на 3-м уровне ясно, что человек не слушает вообще, то на 2-м у говорящего может сложиться обманчивое впечатление, что его слушают и понимают.

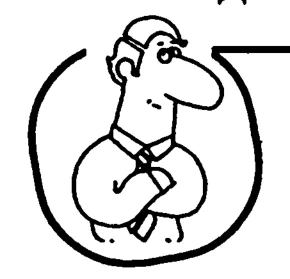
Уровень 3. «Слушание с временным отключением». Слушающий при этом как бы слушает и не слушает, отдавая себе

некоторый отчет в происходящем, но в основном он сосредоточен на себе. Иногда при этом человек следит за темой обсуждения «краем уха», ловя лишь момент, чтобы вступить в нее самому. Слушание 3-го уровня — это пассивный процесс без реакции на высказанное. Часто слушающий человек теряет нить, задумавшись о чем-то постороннем или заранее готовя возражения или советы, а также придумывая, что сказать самому. Такой слушатель отличается «пустым» взглядом и более заинтересован в процессе говорения, чем слушания.

Большинство из нас в разное время в течение дня слушают на различных уровнях, однако нашей задачей должна стать выработка в себе умения слушать на первом уровне в любых ситуациях.

Упражнение 1.2

Выберите время и задумайтесь, как вы провели свой день.



1. Как часто вы слушали на 1-м уровне?

   а) Когда это было?

   б) Кто был вашим собеседником?



2. Что наиболее характерно для вашей манеры слушать?

   а) Комбинация всех трех уровней слушания?

б) Предпочтение какого-то из них? Какого именно?

Развитие личности начинается с осознания. Обратив внимание на свою манеру слушать, можно положить начало процессу осознания — процессу, который в результате приведет к улучшению вашего общения и отношений с другими людьми.

УПРАЖНЕНИЕ НА ОЦЕНКУ МАНЕРЫ СЛУШАТЬ

Чтобы лучше осознать свою манеру слушать, заполните приведенный ниже бланк самооценки, который призван помочь вам получить представление о своих «слушательских» привычках — как правильных, так и тех, что нуждаются в совершенствовании. Внимательно и подробно ответьте на каждый из заданных вопросов.

Вопросник на эффективность общения
(бланк самооценки)

Характеристики процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
В соответствующей колонке поставьте крестик (×)				
1. «Отключаетесь» ли вы, слушая тех людей, с которыми вы не согласны или которых слушать не хотите?				
2. Сосредотачиваетесь ли вы на сказанном даже тогда, когда это вам не интересно?				

Характеристика процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
3. Прекращаете ли вы слушать говорящего, если знаете, что он собирается сказать?				
4. Повторяете ли вы услышанное своими словами?				
5. Выслушиваете ли точку зрения другого человека, даже если она расходится с вашей?				
6. Берете ли вы что-либо от каждого собеседника, пусть даже самое незначительное?				
7. Выясняете ли вы, что значат услышанные вами незнакомые слова?				
8. Готовите ли вы мысленно возражения, пока собеседник говорит?				
9. Делаете ли вы вид, что слушаете, когда на самом деле совсем не слушаете?				
10. Витаете ли вы мыслями где-то далеко, когда с вами кто-то говорит?				
11. Воспринимаете ли вы сообщение целиком, включая его словесное и несловесное выражение?				

Характеристика процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
12. Признаете ли вы, что одни и те же слова для разных людей значат разное?				
13. Прислушиваетесь ли вы только к тому, что хотите услышать, не замечая остального?				
14. Смотрите ли вы на говорящего?				
15. Концентрируетесь ли вы больше на сути сказанного или на внешнем виде говорящего?				
16. Известно ли вам, на какие слова и выражения вы сильнее всего реагируете эмоционально?				
17. Думаете ли вы заранее, какой цели собираетесь достичь в данном акте общения?				
18. Планируете ли вы время, когда лучше высказать свою мысль?				
19. Думаете ли вы о том, как другой человек прореагирует на сказанное вами?				
20. Учитываете ли вы то, каким образом лучше осуществить акт общения (в письменной форме, устно, по телефону, с помощью доски объявлений, записки и т. п.)?				

Характеристика процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
21. Имеете ли вы в виду, с каким человеком говорите (чем-то обеспокоенным, враждебно настроенным, незаинтересованным, спешащим, застенчивым, упрямым, нетерпеливым и т. п.)?				
22. Перебиваете ли вы говорящего?				
23. Думаете ли вы иногда: «А я-то предполагал(а), что он это должен знать»?				
24. Позволяете ли вы говорящему выражать его отрицательное отношение к вам, не занимая при этом оборонительной позиции?				
25. Занимаетесь ли вы регулярными упражнениями для совершенствования своего умения слушать?				
26. Делаете ли вы записи «на память» («памятки»)?				
27. Не отвлекают ли вас посторонние звуки и шум?				
28. Слушаете ли вы говорящего, не критикуя его и не осуждая?				

Характеристика процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
29. Повторяете ли вы полученные инструкции и сообщения, чтобы убедиться, что вы их правильно поняли?				
30. Выражаете ли вы своими словами то, что, по вашему мнению, чувствует говорящий?				

Вычисление результата

Сверьтесь с нижеприведенной таблицей и проставьте вместо своих крестиков или галочек соответствующее данной строке число.

Пример: Если вы в первой строке поставили крестик в колонке «часто», то его нужно заменить в этой же колонке числом 2.

Затем сложите числа по каждой из колонок и выпишите под каждой из них получившуюся сумму.

Номера вопросов	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
1.	1	2	3	4
2.	4	3	2	1
3.	1	2	3	4
4.	4	3	2	1
5.	4	3	2	1
6.	4	3	2	1
7.	4	3	2	1

Номера вопросов	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
8.	1	2	3	4
9.	1	2	3	4
10.	1	2	3	4
11.	4	3	2	1
12.	4	3	2	1
13.	1	2	3	4
14.	4	3	2	1
15.	4	3	2	1
16.	4	3	2	1
17.	4	3	2	1
18.	4	3	2	1
19.	4	3	2	1
20.	4	3	2	1
21.	4	3	2	1
22.	4	3	2	1
23.	1	2	3	4
24.	4	3	2	1
25.	4	3	2	1
26.	4	3	2	1
27.	4	3	2	1
28.	4	3	2	1
29.	4	3	2	1
30.	4	3	2	1
Итого:	______	______	______	______

Теперь подсчитайте сумму цифр в каждой из колонок:

В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда	Всего
________ +	________ +	________ +	________ =	________

Сумма баллов:	110–120	Отлично
	99–109	Выше среднего
	88–98	Нормально
	77–87	Посредственно

План действий: Еще раз проверьте свои ответы на вопросы. Какие действия вам хотелось бы изменить и/или улучшить? Наметьте себе первые три пункта, над которыми начнете работать, а для начала выполните следующее упражнение.

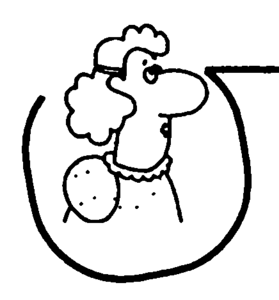
Упражнение 1.3

Подберите утверждения для каждой модели поведения. Это упражнение поможет вам изменить и усовершенствовать действия, выполнение которых вы наметили.



Я хотел бы достичь в своем умении слушать следующего:

На работе благодаря умению слушать я хотел бы достичь следующего:



В личной жизни благодаря умению слушать я хотел бы достичь следующего:

Вот какое анонимное письмо я однажды обнаружила в своей почте:

*Можете ли вы просто слушать?**

Когда я прошу вас выслушать меня, а вы начинаете давать мне советы, вы не делаете то, о чем я вас прошу. Когда я прошу выслушать меня, а вы начинаете говорить, почему я ощущаю то-то и то-то, вы играете на моих чувствах. Когда я прошу выслушать меня, а вы ощущаете, что обязаны что-то предпринять для решения моих проблем, вы тем самым не оправдываете моих ожиданий — каким бы странным это ни казалось.

*Учитесь слушать! Все, что я от вас прошу, это слушать, а не говорить или действовать — просто выслушайте меня. Советы обходятся дешево — за пятьдесят центов вы получите совет и от Билли Грэхема**, и от любимой девушки, причем на одном листочке.*

Когда вы делаете для меня что-то, что мне нужно и что я могу сделать для себя сама, вы лишь еще более усиливаете мое чувство страха и неуверенности, но когда вы принимаете близко к сердцу само мое душевное состояние, каким бы нелогичным оно ни казалось, то я могу бросить попытки убеждать вас и приступить к главному — сделать так, чтобы вы лучше все поняли.

Иррациональные чувства становятся осмысленными, когда мы начинаем понимать, что за ними стоит, и когда это становится ясно, то ответы очевидны и советы мне не нужны. Возможно, именно поэтому некоторым так помогают священники — потому что Бог нем и не дает советов, чтобы поставить все на свои места. Бог просто слушает и позволяет нам самим найти выход.

Так что прошу вас — слушайте! Если вам захочется поговорить, подождите немного — придет ваш черед, и я выслушаю вас!

ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили материал данной главы, посмотрите, на какие вопросы вы сможете ответить, не подглядывая в книгу.

* Воспроизводится с разрешения Associated Press.

** Уильям Франклин (род. в 1918), «Билли», американский проповедник-евангелист. *(Прим. перев.)*

1. Сколько времени (в процентах) люди обычно посвящают каждому виду общения?

письму _______%

чтению _______%

«говорению» _______%

«слушанию» _______%

2. Какова средняя эффективность «слушания»? _______%

3. Назовите три уровня «слушания». Перечислите их и в двух словах опишите каждый.

4. Назовите три преимущества умения слушать эффективно.

Ответы

1. Письму — 9 %, чтению — 16%, «говорению» — 35% и «слушанию» — 40%.

2. 25%.

3. *Уровень 1:* Умение слушать сопереживая — без осуждения, понимая намерения и чувства говорящего, обращая внимание на все аспекты акта общения и следя за тем, что говорится.

   Уровень 2: Восприятие слов без приложения усилий к пониманию намерений говорящего. Видимость внимания при его отсутствии.

   Уровень 3: «Слушание» урывками, больше отслеживание происходящего, чем слушание. Пассивное, предвзятое слушание.

4. Преимущества умения слушать эффективно:

   ♦ совершенствуются ваши навыки как руководителя, если вы сталкиваетесь с подчиненными, озабоченными теми или иными проблемами;

- сокращается время на разрешение тех или иных проблем;
- благодаря вашему более эффективному общению с другими людьми у собеседников повышаются самооценка и уверенность в себе;
- благодаря запоминанию большего объема информации и уменьшению недопонимания повышается производительность труда;
- совершаете меньше ошибок, когда вы слушаете инструкции;
- улучшаются отношения с коллегами, устанавливается атмосфера уважения и доверия.



Глава 2

КАК ВАМ УДАЛОСЬ НАУЧИТЬСЯ СЛУШАТЬ ТАК, КАК ВЫ СЛУШАЕТЕ

Один-единственный друг, один человек, который по-настоящему нас понимает, кто умеет выслушать нас, когда мы пытаемся разобраться в какой-то проблеме, может изменить весь наш взгляд на мир.

Д-р Элтон Майо

Вопросник для оценки эффективности общения, приведенный в главе 1, дал вам некоторое представление о ваших манерах и привычках как слушателя. Осознание существующего положения дел — первый шаг на пути модификации и совершенствования нашего поведения.

Если вы начинаете понимать, что над своим умением слушать можно работать, все нормально. Учитывая важность умения слушать для взаимоотношений с другими людьми, для нашего личностного роста, для эффективности нашей работы, просто поразительно, насколько неэффективным бывает иногда наше поведение. Иногда может даже показаться, что люди — какие-то «не сориентированные на слушание» существа.

ОТ КОЛЫБЕЛИ ЧЕРЕЗ ДЕТСТВО — К ВЗРОСЛОСТИ

Умения слушать нам не хватает по самым разным причинам — как личным, так и более общим. Некоторые из них связаны с детским опытом, обучением в школе, психологическими факторами и социализацией.

Наши личные особенности в умении слушать зарождаются еще в младенческом возрасте. Ребенок, просто лежащий в кроватке и «слушающий» (в детском эквиваленте этого понятия), не получает должного внимания. Тем не менее, как только он начинает плакать (детский эквивалент «говорения»), подбегают мама или папа, берут на руки, уго-

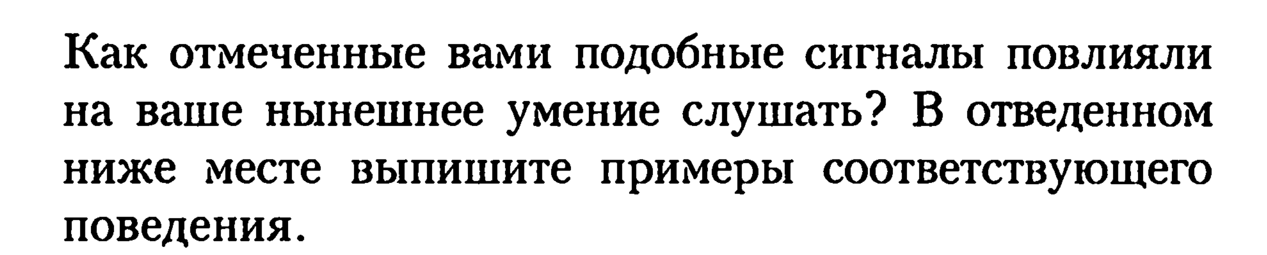
варивают или проявляют внимание к малышу иным образом, а ребенку нужно именно внимание. Даже негативное «прекрати реветь!» лучше, чем не обращать на него внимания вообще. Тем самым ребенок получает сигнал, что «говорить» — полезнее, чем «слушать», и на протяжении всего детства это повторяется снова и снова.

По мере того как ребенок растет, родители и другие значимые для ребенка взрослые сообщают ему и дополнительные сведения о процессе «слушания». Иногда эти сигналы облекаются словесно, а иногда — нет. Ниже приведены некоторые из таких сигналов, которые многие усваивают в качестве руководства к действию, будучи еще детьми:

«Не спорь со мной!»
«Ты сам не понимаешь, о чем говоришь».
«Не перебивай старших!»
«Не лезь поперед батьки в пекло!»
«Заткнись и лучше послушай!»
«Детей должно быть видно, но не слышно!»
«Успокойся!»
«Ты еще слишком мал, чтобы это понять».
«Не раскрывай рта, пока к тебе не обратятся!»
«Смотри на меня, когда я с тобой разговариваю!»

Упражнение 2.1

Может, вам захочется проверить, какие сигналы (подобные приведенным выше) вы усвоили в детстве. Проанализировав их проявления в вашем поведении, вы, вероятно, удивитесь, насколько прошлый опыт влияет на ваше умение слушать.



Как отмеченные вами подобные сигналы повлияли на ваше нынешнее умение слушать? В отведенном ниже месте выпишите примеры соответствующего поведения.

Следующие дополнительные вопросы помогут вам более детально прояснить, каким образом прошлый опыт по-прежнему может влиять на ваше поведение.

Избегаете ли вы высказывать иную точку зрения, лишь бы не ввязываться в спор с говорящим? Да ________ Нет ________ Если да, то с кем?

С чего вы могли бы начать, чтобы предложить свою точку зрения?

Кто мог бы вам помочь развить в себе способность высказывать свои мысли?

Меняется ли ваше поведение как слушателя при общении с человеком, занимающим более высокое положение? Да ________ Нет ________ Если да, то как оно меняется и в чьем присутствии?

Что вы могли бы сделать, чтобы изменить подобное поведение?



Ведете ли вы себя так же при общении со старшими? Да ______ Нет ______ Если да, то с кем? Когда? Что можно было бы сделать, чтобы изменить такое поведение?

На первый взгляд, некоторые из приведенных выше высказываний как бы поощряют «слушание», однако при более внимательном анализе и представлении последствий скорее всего вы ощутите определенный дискомфорт. Слышащий их ребенок тоже испытывает дискомфорт, который у него словно ассоциируется с процессом «слушания». Эти высказывания и сигналы могут даже породить внутреннее сопротивление этому процессу. Например, ребенок, постоянно выслушивающий нечто вроде «Заткнись и послушай!», может начать сознательно или бессознательно думать: «А вот не заткнусь и не буду слушать, и никто мне ничего не сделает!» Это довольно серьезная причина, чтобы ребенок впоследствии мог превратиться в плохого «слушателя».

Упражнение 2.2



Какие положительные сигналы могут заменить упомянутые выше отрицательные? Перечислите как можно больше таких «положительных» высказываний. Я помогу вам начать:

- Я выслушаю, что ты хочешь сказать, как только закончу.
- Мне приятно, когда ты меня слушаешь.

ПРОЯВЛЕНИЯ ЛАСКИ, ВНИМАНИЯ И НЕВНИМАНИЯ

К факторам, влияющим на то, какими слушателями впоследствии становятся люди, относится и то, сколько ласки и внимания они получили, будучи детьми. Поведение ребенка часто формируется на основании того, какое внимание ему оказывается, насколько личность ребенка признается окружающими, — это отражено в поздних тру-

дах Эрика Берна, автора известной книги «Игры, в которые играют люди». В ходе своих исследований д-р Берн обнаружил, что ласка и внимание к ребенку в детстве во многом определяют его модели поведения в будущем. Каждый человек нуждается во внимании и признании других людей, а ласка — форма такого признания. Ласка и внимание (невнимание) к ребенку могут быть позитивными и негативными, проявляться в виде физического прикосновения или невербального поведения — взглядом, подмигиванием, приданием лицу строгого выражения, улыбкой или жестом. Воздействие, выраженное в словах, тоже может быть позитивным или негативным — похвала или критика. Внимание и похвала жизненно необходимы для человека, однако часто дети оказываются объектами «негативного внимания», причем родители не отдают себе отчета в том, какое воздействие они оказывают на представление ребенка о самом себе.

К примерам негативного воздействия на детей в детстве можно отнести следующие высказывания:

«Мне сердито приказывали заткнуться».

«Меня заставляли что-то говорить».

«Мне запрещали выражать свое несогласие, а если я все-таки с чем-то не соглашался, мне это просто так не сходило».

«Если я не слушал, то получал подзатыльник».

Одна женщина рассказала, что ее ругали за то, что она перебивала других. Она на это пожаловалась, но ей дали понять, что ее мысли не так важны, как мысли других членов семьи. Ее брата за такое же поведение отсылали в свою комнату или наказывали шлепками. Когда он стал взрослым, возникшая на базе «нелюдимости» модель поведения привела к тому, что его стали считать невоспитанным и не соответствующим должности менеджера.

Вот рассказ Мэри, который может показаться знакомым многим:

— *Я все не могла понять, почему мне так неприятно слушать кого-то, пока как-то однажды во время жаркого спора с коллегой... меня не осенило! Я спокойно просила ее несколько раз принести мне нужный отчет, и, когда она этого так и не сделала, я повысила голос и приказала, чтобы отчет «сейчас же» был у меня на столе. Это вылилось в оживленную дискуссию, во время которой эта сотрудница заявила: «Я знаю, что*

первые несколько раз на ваши слова можно не обращать внимания, так как вы все равно их повторите».

Именно в этот момент до меня наконец-то дошло: она была права — я действительно повторяла снова и снова, что мне было нужно от других, причем кончалось это раздражением. Я знаю... именно так вели себя по отношению ко мне мои родители! Мне кажется, что мое неумение «слушать» возникло оттого, что, когда я в детстве кого-то слушала, в конце на меня всегда кто-то кричал. А теперь я сама веду себя по отношению к другим именно так!

«Слушание» — один из самых приятных элементов внимания, которое один человек может оказать другому. Когда к людям прислушиваются, у них возникает ощущение, что высказанное ими услышано; когда они не испытывают чувства, что на них «не обращают внимания», когда их слушают непредвзято, без критического к ним отношения, люди начинают ощущать, что они достойны внимания и уважения. Такое «слушание» положительно влияет на самооценку человека, а его первый уровень («активное слушание») — это способ оказать положительное влияние на других, так как оно исходит от разума и сердца.

Например, когда секретарша вдруг начинает делать несусветное количество ошибок при печатании, что-то бубнить себе под нос и цепляться к коллегам, внимательный начальник мог бы сказать нечто вроде: «Тебя что-то беспокоит? Могу я тебе чем-то помочь?» Сама возможность быть выслушанным может дать человеку ощущение, что его понимают и ценят как человека. С другой стороны, если начальник этой секретарши был бы настроен критически («Ты не имеешь права выходить из себя и орать на коллег!»), она, и так уже раздраженная, восприняла бы его слова как очередной толчок, и ее гнев и раздражение скорее всего еще более усилились бы.

«Осадить» человека мы можем и без слов. Часто слушатель бросает на говорящего какой-то особый взгляд, делает какой-то жест, меняет позу, как бы замыкаясь в себе, нетерпеливо постукивает пальцами по столу... Когда же мы слушаем внимательно, глядя на говорящего, когда наклоняемся немного в его сторону, проявляя интерес, когда вся наша поза свидетельствует об открытости, тем самым мы «ласкаем» говорящего, как бы поощряем его.

Упражнение 2.3

Уделите несколько минут тому, чтобы поразмышлять, как другие люди дают вам понять, что они вас слушают, и какое поведение воспринимается вами (зрением, слухом, другими ощущениями) как положительные или отрицательные сигналы.

	Невербальные положительные сигналы	Невербальные отрицательные сигналы
Выражение лица		
Поза		
Жесты		
Тон голоса		
Другие признаки		

ПРОЦЕСС СОЦИАЛИЗАЦИИ

Все дети живут в определенной социальной среде, влияющей на формирование того или иного типа поведения. По мере приобретения опыта они вырабатывают в себе личностные черты, которые свойственны близким им людям — родителям, бабушкам и дедушкам, братьям и сестрам, учителям и т. п., — тем, кто каждый день общается с ними в течение длительного времени. Последствия этого проявляются в нескольких аспектах.

То, как взрослые слушают ребенка, многое говорит ему о самом себе. Родители, перебивающие малыша, выглядящие в процессе «слушания» строго, игнорирующие чувства ребенка или отворачивающиеся от него, когда тот говорит, посылают тем самым ему сигнал о том, что рассказываемое им глупо или не важно. Это отрицательно сказывается на самооценке ребенка, и с таким ощущением своего «я» он переходит во взрослую жизнь. В результате затрудняется разви-

тие умения слушать. Исследования свидетельствуют, что, когда человек испытывает тревогу или беспокойство относительно оценки его другими людьми, ему бывает трудно сконцентрироваться на том, что они говорят.

Когда Маргарет рассказывала отцу о своих идеях, с которыми тот не соглашался, обычно он глядел на нее пренебрежительно и часто перебивал ее посредине фразы, чтобы заявить, как она не права. Эти детские впечатления привели в результате к тому, что ей стало трудно концентрироваться, когда с ней говорил кто-то из начальников, и приходилось основное внимание уделять тому, как найти подход к собеседнику, а не тому, что тот говорит.

То, как взрослые слушают ребенка, служит своего рода моделью для формирования детского поведения. Дети подражают взрослым (особенно своим родителям) и воспроизводят их поведение. Будучи прекрасными подражателями, им не требуется много времени, чтобы перенять «слушательское» поведение своих объектов подражания. Если родители постоянно пререкаются и не уважают чувств друг друга, если они своей позой, жестами или выражением лица выражают осуждение, если они не ценят мнения друг друга или своих детей, то дети очень быстро скопируют такое их поведение.

Мой отец имел привычку иногда морщить лоб, задумавшись о чем-то. Я же полагала, что он сердится на меня, — до тех пор пока не поняла, что он лишь пытается сосредоточиться на том, что я говорила. Естественно, пока я это не поняла, подобная манера отца слушать вселяла в меня некоторую тревогу. Когда я начала вести семинары, то обнаружила, что тоже морщу лоб, когда пытаюсь сосредоточиться на смысле услышанного; при этом говорящий полагает, что мне не нравятся его слова. Для преодоления этой привычки, усвоенной от моего отца и создавшей много проблем в моей профессии, мне понадобилось много сознательных усилий, в частности — научиться следить за выражением своего лица.

Один молодой человек рассказал мне о более серьезных проблемах.

Джон постоянно в разговоре «отключался» от собеседника и никак не мог преодолеть эту привычку. Она его тревожила, так как из-за нее у него стали возникать проблемы на рабо-

те — ему было трудно сосредоточиться на указаниях, получаемых в ходе совещаний. Как оказалось, мать его была страшной «болтушкой» и совершенно игнорировала потребности Джона. В соответствии с инстинктом самосохранения он научился как бы отключаться от нее, полностью преграждая ее речам доступ к своему сознанию. Он настолько хорошо усвоил этот навык, что тот стал общей манерой его поведения — Джон стал «отключаться» и от других людей. Ему понадобилось много усилий, чтобы преодолеть эту глубоко укоренившуюся в нем привычку.

Людям свойственно в своей жизни воспроизводить те межличностные отношения, которые они усвоили, будучи детьми. Это означает, что если нас не слушали в детстве, то очень вероятно, что, повзрослев, мы обнаружим, что нас по-прежнему не слушают. Кроме того, вполне возможно, что мы сами можем стать «неслушателями». Тогда нам будет еще тягостнее находиться в ситуации «неслушания» и понадобится приложить немало усилий, чтобы научиться слушать активно и внимательно, чутко реагировать на услышанное. Как только в нас вырабатывается определенная поведенческая модель, преодолеть ее становится чрезвычайно трудно.

Сид, работающий менеджером, в ходе нашего семинара понял, что у него выработалась привычка «не слушать». Чуть ранее я заметила, что скорее всего он слушает на втором или третьем уровне. Когда я попросила поднять руки тех, кто полагает, что слушает на первом уровне, то среди них оказался и этот менеджер. Тем не менее, когда от него в ходе практического занятия потребовалось подытожить сказанное другим человеком, это оказалось ему не под силу.

Я предположила, что это могло быть усвоенной с детства моделью поведения, но Сид поначалу с этим не согласился. На следующее утро он поделился со мной, что много думал о моем предположении и что скорее всего я была права. Родители часто словно не замечали его, когда он с ними разговаривал, они были все время заняты чем-то другим. Сид вспомнил, как это его раздражало, каким нелюбимым ребенком он себя тогда ощущал. Сид рассказал также, что близкие постоянно твердят ему, что он никого не слушает. Только сейчас наш менеджер понял, что его родные были правы.

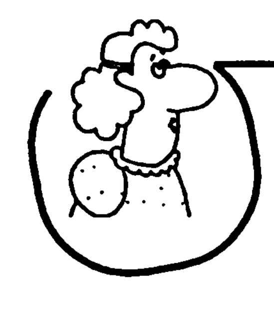
Таким образом, процесс социализации является определяющим фактором в развитии у людей манеры слушать.

Нужно иметь его в виду, а также то, как он сказывается на стилях «слушания» — тогда это поможет нам преодолеть те привычки и выработанные в детстве навыки, которые служат источником разочарования и раздражения.

Упражнение 2.4

Найдите немного времени и ответьте на следующие вопросы относительно того, как проходил процесс вашей социализации. Заполнение анкеты, приведенной ниже, позволит вам вскрыть те элементы, которые, возможно, повлияли на вашу манеру слушать.

Отношения в семье



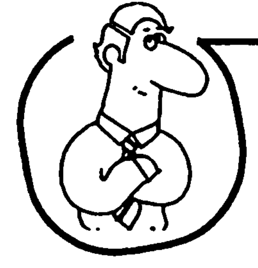
1. Как слушали вас родители, когда вы были маленьким?

    ____ С полным вниманием.
    ____ Задавали столько вопросов, что я думал(а), что меня постоянно перебивают.
    ____ Несколько отвлеченно.
    ____ Невнимательно.
    ____ Не проявляя интереса.
    ____ Перебивая.
    ____ Занимаясь чем-то другим, бурча нечто вроде «Гм-м» или «Угу».
    ____ Как-то иначе.

Как вы реагировали на такое отношение?

Что вы говорили себе?

Как, по вашему мнению, такое отношение повлияло на вашу сегодняшнюю привычку слушать?



2. Общение с родителями у меня было:

_____ прямым, _____косвенным;

_____ не совсем искренним, _____ искренним;

_____неясным, _____ясным, _____специфическим;

_____ открытым, _____ замкнутым;

_____приятным, _____ неприятным, _____ болезненным;

_____ спокойным, _______приводившим к стрессу, _____ озлобленным;

_____ двусмысленные сообщения;

_____ что говорилось, то и подразумевалось;

_____ какое-то другое.

3. Порядки в моей семье были:

_____гибкими, ____ жесткими, _____формальными;

_____ человеческими, _____ бесчеловечными;

_____ не подлежащими обсуждению, _____ подлежащими обсуждению;

_____замкнутыми, _____открытыми, _____ обязывающими;

_____четко установленными, _____ неопределенными;

_____неясными, _____ понятными;

_____каждый за что-то отвечал, _____обязанности могли меняться;

_____изменяемыми, _____ неизменными.

4. Допускались ли вы к выработке этих правил и позволялось ли вам самим определять свои обязанности? Да _________ Нет _________



5. Как эти семейные порядки сказались на вашей взрослой привычке слушать и общаться?

Как все это сказывается на вашей работе?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ «ОК»
(«ощущения благополучия», «о'кей»)

Процесс социализации включает в себя формирование определенных психологических установок на отношение к себе и другим, которые можно назвать «установками ОК». По теории Эрика Берна, они бывают четырех видов, а именно 1) «я — ОК, ты — ОК», 2) «я — ОК, ты — не ОК», 3) «я — не ОК, ты — ОК» и 4) «я — не ОК, ты — не ОК».

Поведение человека как слушателя в зависимости от типа такой установки бывает разным; у людей проявляются различные «слушательские» характеристики, которые включают в себя их ощущения относительно себя и других, причем эти ощущения в свою очередь влияют и на отношения с этим человеком, и на то, как данный человек взаимодействует с другими людьми.

Стиль слушания отца Грега принадлежал к разновидности «я — ОК, ты — не ОК». Грег, управляющий, усвоил отцовскую модель «слушания». В результате у его подчиненных создавалось ощущение, что он их не слушает; у Грега была психологическая установка, которую можно было бы выразить следующим образом: «Зачем слушать тех, кто принадлежит к категории “не ОК”? Все равно ничего полезного они не скажут!»

Сотрудники его отдела часто жаловались, что Грег выслушивает их с критической миной на лице. Он был скор в суждениях и критике по отношению к услышанному; казалось, он слушал только себя, словно хорошие идеи могли быть только у него. Если кто-то выражал иную точку зрения, Грег обычно слышал только то, что ему хотелось услышать, как бы не замечая и отфильтровывая, с чем он не был согласен. Можно сказать, что Грег слушал так, как это делал его отец, даже не отдавая себе отчет, насколько его поведение негативно сказывается на других. Его манера и стиль

«слушания» часто заставляли коллег чувствовать фрустрацию* и пренебрежение. Другими словами, его манера слушать была для него тайной за семью печатями — сам он, в отличие от других, ее не осознавал.

А вот другой случай. У Мэри была установка типа «я — не ОК, ты — ОК», и ее поведение было непохожим на поведение Грега: она часто была обеспокоена собой и тем, какое впечатление производит на других. Мэри больше внимания уделяла себе, нежели происходящему между ней и другими людьми. Она так старалась сказать нечто «умное», что, как правило, ничего не говорила. На совещаниях она никогда не выступала, так как считала — что бы она ни сказала, все будет довольно глупым. Часто Мэри говорила: «Если я скорее всего скажу какую-нибудь глупость, то зачем вообще говорить!». Так как ее поведение было обусловлено установкой «я не ОК», то и слушала она обычно на втором или третьем уровне. Следствием этого было то, что она плохо выполняла инструкции, внешние сигналы воспринимала неверно и подвергалась критике со стороны своего начальника.

Установка «я — не ОК, ты — не ОК» очень сказывается на умении слушать и процессе общения в целом. Действующие на базе этой установки люди как бы колеблются между двумя описанными выше типами поведения. Чаще всего слушают они на третьем уровне и в результате обычно не слышат других. Они не предпринимают усилий, чтобы прислушаться к тому, что говорится, а так как ни те ни другие не принадлежат к категории «ОК», то никто из них не видит причин, почему надо работать над умением слушать, и редко интересуется тем, что говорят другие. Обычно их так и воспринимают, как людей замкнутых, пессимистично и негативно настроенных, которых другие мало заботят. Такое поведение ведет в никуда, его носители обычно чувствуют, что они — «в замкнутом круге», им бывают свойственны замешательство, раздражительность, вспыльчивость и неверие в собственные силы. Бывает, что от них можно услышать: «Ничего не могу поделать, положение безвыходное, никто с ним не справится!» Из-за этой установки, как правило, и *не делается* почти ничего — проблемы не решаются, их только становится все больше и больше.

---

* Фрустрация (от *лат.* frustratio — обман, неудача, тщетная надежда) — состояние подавленности, тревоги, возникающее у человека в результате крушения надежд, невозможности осуществления цели. *(Примеч. ред.)*

С другой стороны, если родители, учителя и другие взрослые сами служат примером эффективного «слушания», сосредотачивая свое внимание на говорящем и тем самым признавая его значимость, не осуждая его, используя жестикуляцию, выражение лица, тон голоса и важные для говорящего слова, то в детях с большей вероятностью будут сформированы положительные установки, которые проявятся впоследствии в эффективном умении слушать — они будут действовать на основе установки «я — ОК, ты — ОК». Умение слушать эффективно, как и привычка к неэффективному слушанию — навык усваиваемый, входящий в привычку. От неверных моделей поведения *можно* избавиться, хотя для этого потребуется осознанное желание и время.

Если установка «не ОК» обычно препятствует общению, то общение на базе психологической установки «я — ОК, ты — ОК» отличается открытостью, свободой, пониманием, логикой, участием и непредосудительностью.

Родители Ли были понимающими, принимающими его поведение (толерантными), с ними было легко говорить. Когда у него появлялась какая-либо проблема, они выслушивали его «всем сердцем» и помогали найти нужное решение, в то же время поддерживая его собственный выбор и помогая ему выполнить свои планы.

Будучи менеджером, Ли использовал те же свои умения слушать и в отношениях с коллегами. Его ожидания относительно себя и других были реалистичными и обоснованными. Людям с ним было комфортно, так как он не спешил со своими суждениями или критикой. Между ним и коллегами существовали отношения взаимного уважения, каждый человек ощущал свою значимость. Его сотрудники часто говорили: «Мне он нравится — он действительно ко мне прислушивается».

Подобно Джанет (о ней мы говорили в главе 1), Ли, будучи «открытым», слушал с пониманием, не перебивал говорящего и не задавал лишних вопросов. Он часто выражал свои чувства путем перефразирования услышанного или подытоживая его для большей ясности.

Знание этих установок «ОК», их влияния на поведение человека и на то, как он слушает, может оказаться чрезвычайно полезным для быстрого совершенствования своего умения слушать. Это простой путь к тому, чтобы за короткое время исправить свое поведение.

РОЛЕВОЙ ТРЕУГОЛЬНИК

Еще одним аспектом процесса социализации является так называемый «ролевой треугольник». Когда люди действуют на базе установки «не ОК», они часто становятся его элементами, исполнителями тех или иных «ролей» — либо «преследователями», либо «жертвами», либо «спасителями»*.

Преследователь действует по установке «я — ОК, ты — не ОК». Ведущие себя таким образом люди часто бывают придирчивы и мелочны, им не терпится бросить «заткнись!», по своей природе они склонны играть на недостатках других; какой бы свой труд вы ни положили им на стол, они все равно найдут в вашей работе какую-нибудь ошибку, причем не преминут ее запомнить, чтобы удостовериться, что вы обязательно ее совершите еще раз. Такие «преследователи» считаются экспертами в знании того, какие люди и что делают неверно, а не того, в чем они сильны. Их стиль руководства можно назвать «управление посредством исключения» — внимание уделяется тому, что делается не так. Если что-либо выходит за определенные рамки, то такие люди не преминут сделать замечание. В беседе они скоры на возражения, и их умение слушать часто имеет целью отметить, что делается не так или что не срабатывает. При этом у многих после общения с подобными людьми появляется ощущение, что их считают полными идиотами или глупыми детьми. Один из участников моего семинара по выработке умения слушать привел следующий пример подобного поведения с установкой «преследователя».

Я не могу вспомнить, чтобы этот менеджер хоть раз выразил одобрение чьей-либо работы. Обычно он говорил, что мы обязаны хорошо работать, так как нам платят именно за это, но он ни разу не упустил шанса выразить свое неодобрение, если работа была сделана не идеально. Если кто-либо из нас делал какую-то ошибку, он реагировал так, словно виновный заслуживал смертной казни. Я просто рад, что мне больше не приходится на него работать. Там в отделе никого из прежних работников не осталось — ушли все.

---

* Заимствовано из статьи Stephan B. Karpman «Fairy Tales and Script Drama Analysis»//*Transactional Analysis Bulletin* D11, No.26, April 1968, pp. 39–43.

Спасители — это любители давать советы. Как правило, они взваливают на себя чужие заботы и проблемы. Такие люди собираются «спасать» того, кто в спасении не нуждается, не желает, чтобы его выручали и не просит об этом, но они все равно бросаются «на выручку», так как находят в этом свое удовольствие! Они принимают на себя чужие обязанности даже в тех случаях, когда было бы лучше, чтобы каждый человек отвечал сам за себя. Как и «преследователи», такие люди действуют по установке «я — ОК, ты — не ОК», у них существует настоятельная потребность в своей «востребованности». Они указывают другим работникам, что тем следует делать, а когда выполнение их указаний оканчивается неудачей, то обижаются и переходят в категорию «жертв».

«Спасители» отличаются склонностью к выполнению чужих поручений — «я сам это сделаю!», в результате чего у них появляется ощущение «жертвенности», так как страдает их собственная работа. Часто случается так, что такие люди работают по 10—12 часов в день, тогда как остальные уходят домой с работы вовремя.

Подобное «чересчур заботливое» поведение приводит к возникновению между ними и другими людьми отношений зависимости, что мешает этим другим научиться самим решать свои проблемы, думать своей головой и самим принимать решения, что для них лучше, а что хуже. Такие «спасители» становятся незаменимыми, их в течение рабочего дня постоянно отвлекают. Когда кто-то говорит, «спаситель» слишком занят обдумыванием своего совета, так что часто он не воспринимает саму суть проблемы, и в результате его совет оказывается не к месту.

Работавший руководителем отдела Тим обнаружил, что он часто слушает и действует по психологической установке «спасителя». Он решил, что это отрицательно сказывается на профессиональном росте подчиненных, а у него остается меньше времени на свою работу, так как его постоянно отвлекали и прерывали. Отказавшись от подобной манеры, Тим обнаружил несколько преимуществ: у него стало больше времени на самого себя, появилась возможность вовремя сдавать свои проекты (а в результате — меньше нареканий со стороны начальства), стало меньше стресса и напряженности, а подчиненные стали больше полагаться на самих себя, в них появилась уверенность в своих силах. По его словам, он с большим трудом удерживался от того, чтобы не дать очередной совет; часто приходилось прерывать себя в середине фразы.

Тим осознал, что стал слушать по-другому: так как в его голове перестали по ходу изложения формироваться советы, то он стал чаще слушать на первом уровне, в результате чего из сказанного больше запоминалось.

Некоторые люди, подобно Тиму, ведут себя по установке «спасителя», принимая на себя чужие обязанности и выполняя работу за других, тогда как на себя и на свою работу у них времени не остается. Действуя таким образом, они постепенно переходят в категорию «жертв». Другие же действуют по установке «жертвы» *изначально,* всем своим поведением словно вынуждая «пинать» себя словесно или несловесно, эмоционально или физически.

Когда люди изначально ведут себя как «жертва», они действуют по установке «я — не ОК, ты — ОК». Так что их постоянно ругают: за то, что не слушают распоряжений, за то, что у них эмоциональность берет верх над рассудком и за то, что вместо того, чтобы слушать, они заранее занимают оборонительную позицию. Ниже приводится рассказ секретарши компьютерной фирмы, Марии, которая обнаружила, что в своих отношениях с другими людьми она ведет себя именно так, причем особенно — в отношениях со своим начальником.

В общении со своим начальником я часто ощущала себя «жертвой». Мне кажется, что он — «преследователь», а я — «жертва». Например, как-то вечером в четверг он передал мне 20-страничный проект с графиками и таблицами, чтобы я перепечатала его к утру понедельника. Когда он мне его передавал, я не услышала названный им срок, так как уже думала о том, как вообще мне все это успеть, не забыв доделать уже начатую работу. Услышала я лишь слово «понедельник».

Оглядываясь сейчас на эту ситуацию, я вижу, что, не уточнив срок, я заранее поставила себя в положение «жертвы». Если бы я обсудила с начальником, как мне все успеть к понедельнику, причем с учетом уже начатой другой работы, то я смогла бы избежать положения жертвы.

Как бы то ни было, я этого не сделала, занервничала, впала в раздражение, что привело к ошибкам и замедлению работы. К 10 утра в понедельник я все перепечатала, но еще не вычитала, и можете представить себе мое удивление, когда мой начальник потребовал от меня работу! Я сказала ему, что понятия не имела, что ее надо было сделать к 10 утра, что она перепечатана, но еще не вычитана. Естественно, он рассердился на мое замечание относительно срока, причем высказал это

в таких выражениях, которые здесь привести нельзя. Пришлось ему сдвинуть срок на час, чтобы я смогла вычитать проект.

К тому времени я уже настолько нервничала, что мне понадобилась чашка кофе, и я взяла проект с собой вниз, в кафетерий. Тут еще раз можно заметить, что я повела себя как потенциальная жертва. Нельзя брать с собой в кафетерий важные документы — лучше бы я отложила кофе на потом, когда вычитаю материал, но...

Когда я там вычитывала текст, произошло неизбежное. Вынужденная отлучиться, в спешке я оставила отчет на столе, совершенно о нем забыв. Теперь представьте, кто появился в кафетерии и его обнаружил? Естественно, мой начальник! Он принес его мне и, проговорив укоризненно: «Вы случайно не это ищете?», бросил отчет мне на стол. Что со мной было!

Этот случай был одним из многих, которые позволили Марии обнаружить, что она сама поставила себя в положение «жертвы». Анализируя свое умение слушать, она поняла, что ее привычка «не слушать» была причиной и других видов непродуктивного поведения — например, выполнения работы не так, как было предписано. Мария обнаружила, что, пока начальник давал ей указания, она мысленно разговаривала сама с собой и этот внутренний диалог отвлекал ее от сути сказанного. Она осознала также, что этот внутренний процесс можно остановить, если отдавать себе в нем отчет, прервать этот диалог и подытожить затем все, что сказал говорящий, — все это оказывается полезным при анализе своей манеры слушать.

Подобные «ОК-установки» играют решающую роль в поведении каждого человека как слушателя. Как можно видеть из приведенного ниже рисунка, они формируются в раннем детстве и являются отражением нашей самооценки, сказываясь на отношениях с другими людьми и влияя на эффективность или неэффективность процесса слушания. Осознание и учет этих «ОК-установок», на основе которых мы слушаем других людей, может стать огромным шагом вперед в выборе путей совершенствования нашего умения слушать.

Процесс социализации является важным компонентом в определении указанных «ОК-установок», на основе которых и действуют люди. Это важнейший фактор умения слушать. В графическом виде этот процесс можно представить так, как это сделано на рис. 2.1.

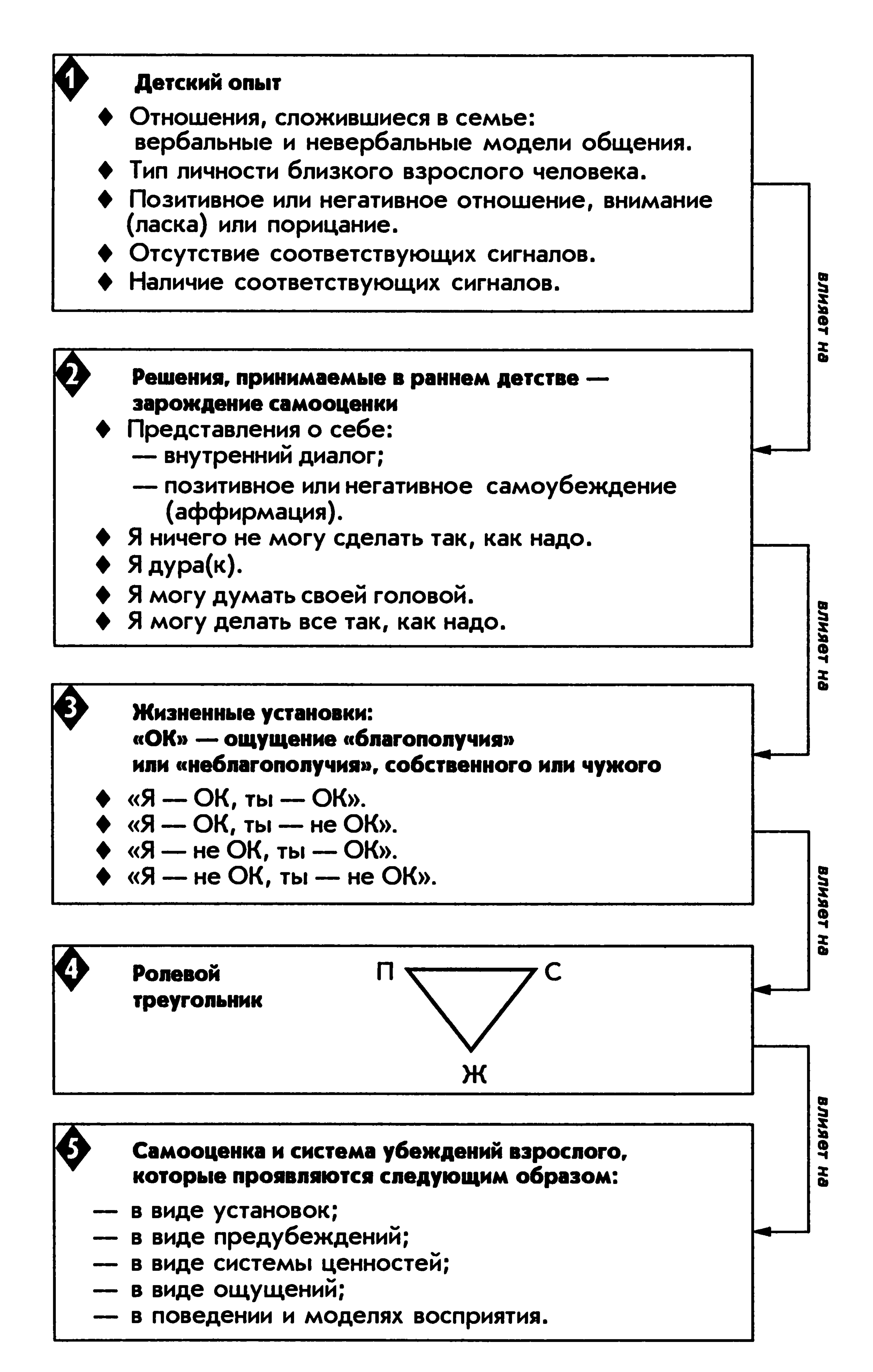


Рис. 2.1. Процесс социализации

ШКОЛА

Практически во всех учебных заведения слабо развита система поощрений тех, кто слушает, — главным образом в них наказывают за «неслушание». Нас поощряют, когда мы хорошо читаем, говорим или пишем, а вот умение слушать редко когда вызывает похвалу. И хотя, внимательно слушая в классе преподавателя, мы получаем хорошие оценки и сдаем экзамены, никто напрямую не увязывает оценку с умением слушать. Человека, получившего пятерку, считают «усвоившим» материал, а не «хорошо его выслушавшим». Редко когда в табелях отмечается прогресс ученика в умении слушать. Нужно еще отметить и тот факт, что, если мы плохо сдадим экзамен или получим плохую оценку, нас вполне могут обвинить в том, что мы плохо слушали в классе. Именно слуховое восприятие используется в процессе обучения чаще всего — чаще чтения, письма или говорения.

Кроме того, время формального обучения тому или иному способу общения находится в обратной зависимости со временем его использования. На рис. 2.2 приведены данные, сколько времени мы тратим, чтобы овладеть определенным способом общения по сравнению с временем, в течение которого мы им пользуемся.

Очевидно, что школа вполне восприняла тот миф, что мы рождаемся, уже умея слушать. Лишь совсем недавно появились курсы, на которых обучают умению слушать, причем,

Способ общения	Период формального обучения	Время, затрачиваемое на данный способ общения, %
Письмо	12 лет	9
Чтение	6–8 лет	16
Говорение	1–2 года	35
Слушание	0–$^{1}/_{2}$ года	40

Рис. 2.2. Количество лет обучения по сравнению с временем, затрачиваемым на данный способ общения

как правило, предназначены они для взрослых. Большинство из нас вряд ли в детстве обучалось навыкам «активного слушания», однако в последние годы в системе образования появилось стремление включать в учебные планы и программы мероприятия по развитию у учащихся таких навыков. Путем обучения детей умению «слушать сердцем» учителя помогают им активизировать свои способности к глубинному восприятию. Только представьте себе, как такая подготовка может повлиять на этих детей и их отношения с близкими и друзьями!

Конечно, все эти люди, умеющие слушать активно и внимательно, в своей личной жизни сталкиваются с неприятным противодействием, идущим из одного фактора самого детства, а именно телевидения. Многие современные научные данные свидетельствуют, что «смотрение телевизора» способствует формированию у человека пассивности и препятствует развитию воображения. По крайней мере, телевидение препятствует формированию навыков «активного слушания». Увы, если нам довелось принадлежать к «телевизионному поколению», то мы уже до некоторой степени испытали на себе пагубное воздействие нашего телевидения.

РОЛЬ ФИЛЬТРОВ В ПРОЦЕССЕ СЛУШАНИЯ

Часто мы не осознаем, насколько наш детский опыт влияет на поведение взрослого человека. Процесс социализации приводит к тому, что мы начинаем слушать словно через своеобразные фильтры. Головной мозг при этом производит обработку каждого нового отрезка опыта через разнообразные фильтры — некоторые из них, наиболее важные, приведены на рис. 2.3.

И хотя все эти фильтры присущи работе нашего мозга, мы часто их не замечаем. Очень важно развить в себе способность осознавать наличие подобных «слепых пятен», которые могут приводить к неэффективному поведению, и тогда у нас появится возможность понять свою систему убеждений, ценностей и установок.

Если люди сами не сознают свои убеждения, то у них мало возможностей для их понимания и/или изменения.



Рис. 2.3. Фильтры, влияющие на процесс слушания

Когда они не понимают, как их убеждения влияют на систему ценностей и психологические установки относительно тех или иных типов поведения других людей, то им трудно прислушиваться к чужим точкам зрения или принимать чужое поведение.

Предположим, например, что я — начальница, которая твердо убеждена, что если сотрудники на работе болтают и радуются, то они не смогут хорошо выполнять свои обязанности. Из-за этих моих убеждений я ценю на работе тишину и серьезность. Кроме того, у меня имеется установка на то, что постоянно подшучивающие люди не ведут себя «должным образом» и причиняют много хлопот.

С другой стороны, вы убеждены, что свободная, непринужденная рабочая атмосфера делает труд не таким нудным, более приятным. Благодаря этому убеждению вы цените понимающих начальников, тех, с которыми «легко». У вас имеется установка на то, что начальник, который терпеть не может шуток, — «напыщенный индюк».

Если мы оба не осознаем наших установок, то скорее всего нам будет трудно работать друг с другом и считаться с чужой точкой зрения, так как они противоречат одна другой. Системы наших убеждений могут даже привести к тому, что мы не будем уважать друг друга, мешая таким образом совместной работе.

Разные системы убеждений относительно поведения на работе приведут к тому, что у каждого будут определенные ожидания относительно друг друга, а из-за разности убеждений, ожидания редко когда будут реализованы, и в результате мы будем ощущать разочарование и раздражение. С другой стороны, если каждый из нас смог бы разбираться в своих убеждения так же хорошо, как и в чужих, то мы смогли бы научиться прислушиваться к чужой точке зрения и слушать других людей искренне, без предвзятости.

САМОПОЗНАНИЕ

Самопознание — важный компонент развития способности к общению и эффективному взаимодействию с людьми. Представление о процессе самопознания может дать аналогия, проиллюстрированная на рис. 2.4.

Если смотреть на глобус, стоя перед ним, то вам будет видна только одна его часть. Если разделить видимую вам часть на половинки, то одна из них будет аналогом той части вашей сущности, о которой вы отдаете себе отчет. Сюда относятся и аспекты нашего «слушательского поведения», которые мы можем распознать и определить. Так как мы «открыты» к этим полезным видам поведения, то можно похлопать себя по плечу и сказать: «Работа выполнена прекрасно!» С другой стороны, если нам подобное поведение не нравится, а результаты этого поведения — не те, к каким мы стремились, то его можно изменить.

Остальная часть глобуса — это та часть нашего «я», которую мы скрываем от других. Например, некоторые со-

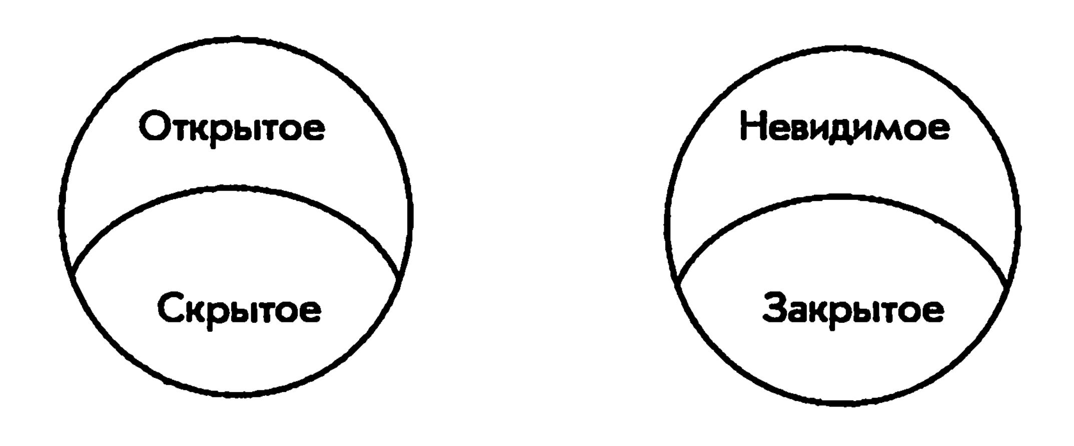


Рис. 2.4. Аналогия процесса самопонимания

трудники скрывают от своих начальников ценные идеи, так как те могут у них их украсть и выдать за свои. Другие скрывают свои чувства из-за того, что их принижали. Как рассказывала мне одна женщина: «Я перестала говорить своему начальнику, как себя чувствую, потому что мне он постоянно твердил: “Ты не должна это так воспринимать” и “Не делай из мухи слона!”» Те участки глобуса, которых вам не видно, — как «белые пятна» и запретные зоны. Невидимая область скрывает те стороны нашего «я», на которые мы как-то взглянули и они нам не понравились; ошибочно мы подумали, что подобное поведение не настолько важно, чтобы его менять. Следовательно, те качества, которые мы отрицаем в себе, проецируются на других. Эти другие знают о существовании подобных качеств и были бы рады рассказать нам о них, если бы мы об этом попросили. По той или иной причине мы не замечаем некоторых сторон нашего «я», и наше поведение часто приводит к недоразумениям в отношениях с другими людьми.

Запретная зона — это область, которую мы сами для себя закрыли, так как она нам кажется слишком противной или чувствительной к боли. В результате мы не удосужились поближе к ней присмотреться и изучить — из-за страха, отсутствия такой возможности или тревоги, что нам не очень-то понравится то, что мы там обнаружим.*

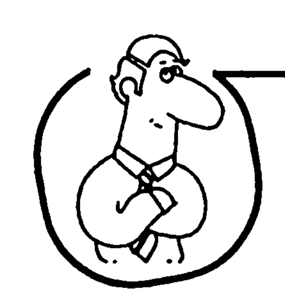
Способность осознавать тип своего поведения при взаимодействии с другими людьми на работе — огромный шаг вперед к тому, чтобы стать более эффективной личностью. Такой анализ часто приводит к расширению открытых для осознания областей и сужению скрытых. Анализ поведения человека — полезный инструмент для повышения эффективности межличностных отношений.

Упражнение 2.5

Представьте себе вашего коллегу по работе, при общении с которым у вас возникают определенные трудности.

---

* Из доклада Joseph Luft and Harry Ingham «Johari Window» (1955) и более поздней книги Joseph Luft *Group Process: An Introduction to Group Dynamics* (Palo Alto: National Press Books), 1970.



1. Опишите недавнюю ситуацию, когда вы ощутили разочарование от общения с ним (ней).

а) Какая у вас была «ОК-установка» в этой ситуации?

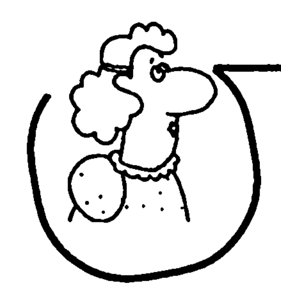
б) Какую роль из ролевого треугольника вы играли (преследователя, спасителя, жертвы)?

Какую роль играл другой участник данной ситуации?

в) С чего, по вашему мнению, началась эта неприятная ситуация?

г) Чем она закончилась?

д) На каком уровне вы слушали в данной ситуации?



2. Что вы могли бы (хотели бы) сделать в будущем, чтобы изменить эту модель общения с данным человеком?

РЕЗЮМЕ

В этой главе мы обсудили, как влияют на наше «слушание» во взрослом возрасте детские впечатления и процесс социализации.

Когда мы были детьми, мы постоянно получали определенные сигналы, благодаря которым и формировались наши слушательские навыки и привычки, часто приводящие к тому, что мы слушаем через своего рода неосознаваемые нами фильтры.

Одним из способов анализа своих слушательских навыков и повышения эффективности процесса слухового восприятия является регулярная практика. Полезно прослушивать незнакомый или сложный материал, посещая лекции или занятия по малоизвестным нам темам, которые требуют задействования всех наших мыслительных возможностей. Чтобы научиться слушать эффективно, требуется затрата времени и сил, но это самый простой способ получения необходимой для вас полезной информации.

Другим способом повышения эффективности «слушания» являются практические упражнения с заданной целью.

Ниже приведены некоторые ситуации, которые можно использовать, чтобы понять, оценить и учесть свое поведение как слушателя.

- Составление ежемесячных планов.
- Работа с «трудными» клиентами или коллегами.

- Курсы профессиональной подготовки и повышения квалификации.
- Получение инструкций.
- Подведение итогов за неделю.

Упражнение 2.6

Каждую неделю выберите одну из ситуаций и оцените свою манеру слушать, ответив на следующие вопросы:



1. Слушал(а) ли я лучше, чем раньше?

   Да _______ Нет _______

   Если «да», то в чем это выразилось?

   Если «нет», то что можно предпринять, чтобы слушать лучше?



2. Чтобы лучше осознать свои слушательские привычки, попробуйте в данных ситуациях провести тесты на умение слушать. При каждом удобном случае подытоживайте то, что, по вашему мнению, сказал говорящий. Ведите учет, как часто вы используете этот прием.



3. Наладьте обратную связь со своими коллегами по работе, чтобы вы могли знать, замечают ли они какие-либо перемены в ваших слушательских привычках. Чтобы лучше понять особенности своего поведения как слушателя, записывайте, что они говорят по поводу ваших действий.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

Чтобы проверить, что из прочитанного вы усвоили, проверьте, на какие из нижеприведенных вопросов вы сможете ответить, не заглядывая в текст.

1. В какой период жизни человек начинает слушать?

2. Назовите какой-либо фактор, сильно влияющий на то, какими слушателями люди становятся по мере своего взросления.

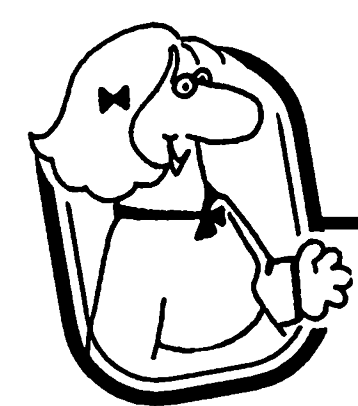
3. Опишите поведение какого-либо знакомого вам человека, ведущего себя в соответствии с установкой «я — ОК, ты — ОК».

4. Назовите поведенческие роли в ролевом треугольнике.

5. Назовите хотя бы четыре из двенадцати упоминавшихся фильтров, влияющих на манеру человека слушать других.

Ответы

1. В младенческий.
2. Ласка, процесс социализации, общение в семье, те модели поведения, которым обычно не учат в школе.
3. Открытое, понимающее, логическое, с участием, расслабленное, не осуждающее, без критики, поощряющее, с реалистичными ожиданиями, с уважением к другим.
4. Преследователь, спаситель, жертва. Когда люди ведут себя как «преследователи», то могут находить в себе и других изъяны, делать замечания; основное внимание они уделяют тому, что сделано не так, склонны ругать себя и других. Они не особенно внимательны, критичны, «скоры на руку» в наказаниях и советах. Когда человек ведет себя как «спаситель», то часто берет на себя чужие обязанности, что мешает другому человеку ощутить свою значимость и независимость. «Жертвы» склонны ставить себя в положение «гонимых» тем, что невнимательно слушают указания и, вместо того чтобы слушать, заранее занимают оборонительную позицию и ищут себе оправдание.
5. Упоминались такие фильтры, как воспоминания, ценности, интересы, образы прошлого и будущего, убеждения, сильные чувства, ожидания, установки, предположения, прошлый опыт, физическое окружение и предрассудки.



Глава 3

БАРЬЕРЫ МЕЖДУ ГОВОРЯЩИМ И СЛУШАЮЩИМ

В каждом разговоре я концентрирую свое внимание на том, чтобы слушать активно.

Алан Лэйкиен. «Как управлять своим временем и жизнью»

Когда моей внучке было пять лет, она как-то спросила у меня, вздохнув:

— Ведь у всех бывают проблемы, правда?

— У тебя что, возникла проблема? — мягко спросила я.

— Угу.

— И какая же у тебя проблема, Дана?

— Ну... я не слушаю.

— А откуда ты знаешь, что не слушаешь?

— А воспитательница как-то читала рассказ и попросила каждого пересказать, что она читала. Когда до меня дошла очередь, я не смогла.

— М-м-да... А что ты делала, когда воспитательница читала?

Последовала небольшая пауза.

— Я думала о чем-то постороннем.

Оказывается, процесс слушания для пятилеток может быть обучением! Не многие взрослые осознают, что у них проблемы с умением слушать. Если их попросить подумать, чем они занимаются, когда не слушают, то взрослые могут перечислить совсем немного отвлекающих их занятий — как правило, это все вариации на тему «размышлений о чем-то еще». К ним, например, относятся следующие:

«Я слишком поглощена тем, как выгляжу в глазах других».

«Я не слушаю, а просто предугадываю заранее, что скажет говорящий».

«Мои мысли направлены на то, что мне кажется более существенным».

«Когда в процессе слушания мне становится скучно, я начинаю фантазировать, занимаюсь своим делом или критикую происходящее».

«Иногда я перестаю слушать, когда мне более интересна внешность говорящего, чем содержание его слов».

«Когда тема мне лично интересна, то я сгораю от нетерпения, чтобы говорящий поскорее закончил и я могла бы высказать свою точку зрения. Когда терпения у меня не хватает, я прерываю его сама».

«Я заранее продумываю, что потом скажу».

«Я изо всех сил стараюсь выглядеть заинтересованной в том, что говорят, так что практически не слышу слов».

«Я отключаюсь, если голос говорящего слишком громок, неприятен, если кто-то "монополизирует" обсуждение или когда мне не интересно то, о чем говорят».

«Я как бы оцениваю говорящего, и то, как я слушаю, зависит от этой моей оценки».

Какие из этих привычек свойственны вам? Большинство людей называют обычно две-три такие привычки.



Осознание своих вредных привычек помогает покончить с ними

Упражнение 3.1

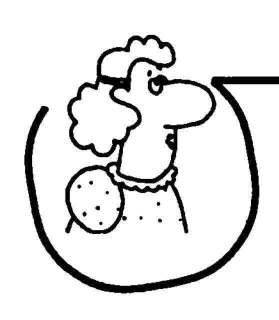
Чтобы лучше понять вашу манеру слушания, ответьте на следующие вопросы:



1. Как вы обычно слушаете, когда вам не интересно? Что происходит в ходе беседы или собрания?



2. Как вы обычно слушаете, если намереваетесь установить прочные деловые отношения с человеком, который вас раздражает?



3. Предположим, что начальник поручает вам какое то дело, в успешном выполнении которого вы не уверены, кроме того, вы желаете скрыть, что ощущаете себя не в своей тарелке. Насколько эффективно, по вашему мнению, вы слушаете в подобной ситуации?

Найти время и задуматься о своей манере слушать, проанализировав вопросы и манеру слушать других, — самый надежный способ преодолеть стоящие перед вами барьеры. Осознание их — необходимый первый шаг; очень трудно что-то изменить, если не отдавать себе отчет в том, что именно надо менять.

Упражнение на оценку манеры слушать

Указания: Отметьте каждое из нижеприведенных утверждений как истинное или ложное (И — истинное, Л — ложное).

_____ 1. Люди склонны обращать внимание на то, что им интересно.

_____ 2. Люди склонны ожидать или предвидеть то, с чем они знакомы.

_____ 3. Некоторые искажают услышанное так, что воспринимают только то, что хотят услышать.

_____ 4. Слушание — это непроизвольный процесс.

_____ 5. На то, как человек воспринимает услышанное, влияют его профессиональная подготовка, жизненный опыт и знания.

_____ 6. Слышать и слушать — одно и то же.

_____ 7. Умение слушать — приобретаемый навык.

_____ 8. Большинство людей могут концентрировать внимание лишь на непродолжительное время, и поэтому им бывает трудно в течение длительного времени быть сосредоточенным на одном и том же.

_____ 9. На процесс слушания затрачивается немного энергии; это «несложный» процесс.

_____ 10. Ответственность за успех процесса общения полностью лежит на говорящем.

_____ 11. У человека, слушающего эффективно, — открытый и пытливый ум.

_____ 12. «Говорение» — более важный аспект процесса общения, чем «слушание».

_____ 13. Человек становится «эффективным» слушателем, когда его эмоциональный уровень достигает высшей точки.

_____ 14. Когда человек погружен в свои мысли, он не в состоянии слушать, что ему говорят.

_____ 15. Критическое или осуждающее отношение к говорящему не может считаться признаком умения слушать эффективно.

Теперь сравните свои пометки с приведенными ниже.

1. И	4. Л	7. И	10. Л	13. Л
2. И	5. И	8. И	11. И	14. И
3. И	6. Л	9. Л	12. Л	15. И

Итак, каковы ваши показатели? Могу заранее предположить, что на большинство вопросов вы ответили правильно. Прочитав первые две главы и исходя из собственного опыта, вы стали лучше понимать, какие факторы сказываются на эффективности процесса слушания. Более подробно о приведенных в данном опроснике утверждениях мы поговорим ниже.

МИФ О ТОМ, ЧТО В ОБЩЕНИИ ВСЯ ВЛАСТЬ ПРИНАДЛЕЖИТ ГОВОРЯЩЕМУ

Одним из основных барьеров на пути к умению слушать эффективно является то, что в нашем обществе мы ассоциируем процесс «говорения» с верховенством и властью. «Говорение» — путь к обретению власти (сюда можно отнести политические речи, попытки продать что-то клиенту, будь то изделие или идея, а также убеждение собеседника с целью его согласия), способ наказать или покарать (споры, словесные нападки), повод к расслаблению (разговор за обедом, рассказывание анекдотов, светские беседы) и удобный механизм для сокрытия своих чувств (часто за определенными словами сотрудники стараются скрыть свои мысли или истинные чувства). Для некоторых людей невозможность говорить — это просто наказание.

Похоже, что сопротивление слушанию стало нормой. Нас часто учат, что говорение олицетворяет власть, силу, «действие», тогда как слушание ассоциируется со слабостью и апатией. Иногда из-за личных потребностей в самоутверждении на процесс слушания просто не хватает времени. Такие рассуждения порождают негативное отношение к процессу слушания, которое часто считается действием пассивным и «угодливым».

Да, этот процесс может восприниматься именно так, но сколько раз вам приходилось выходить из себя, когда вас не

слушали? Как вы себя чувствовали, когда собеседники или слушатели совершенно не обращали на вас внимания, поглядывали на часы, занимались своими делами и были совершенно равнодушны к сказанному вами? Могу сразу сказать, что у вас наверняка было ощущение, что ваши слова — что горох о стенку. Такая манера слушания негативно воздействует как на говорящего, так и на самого слушателя.

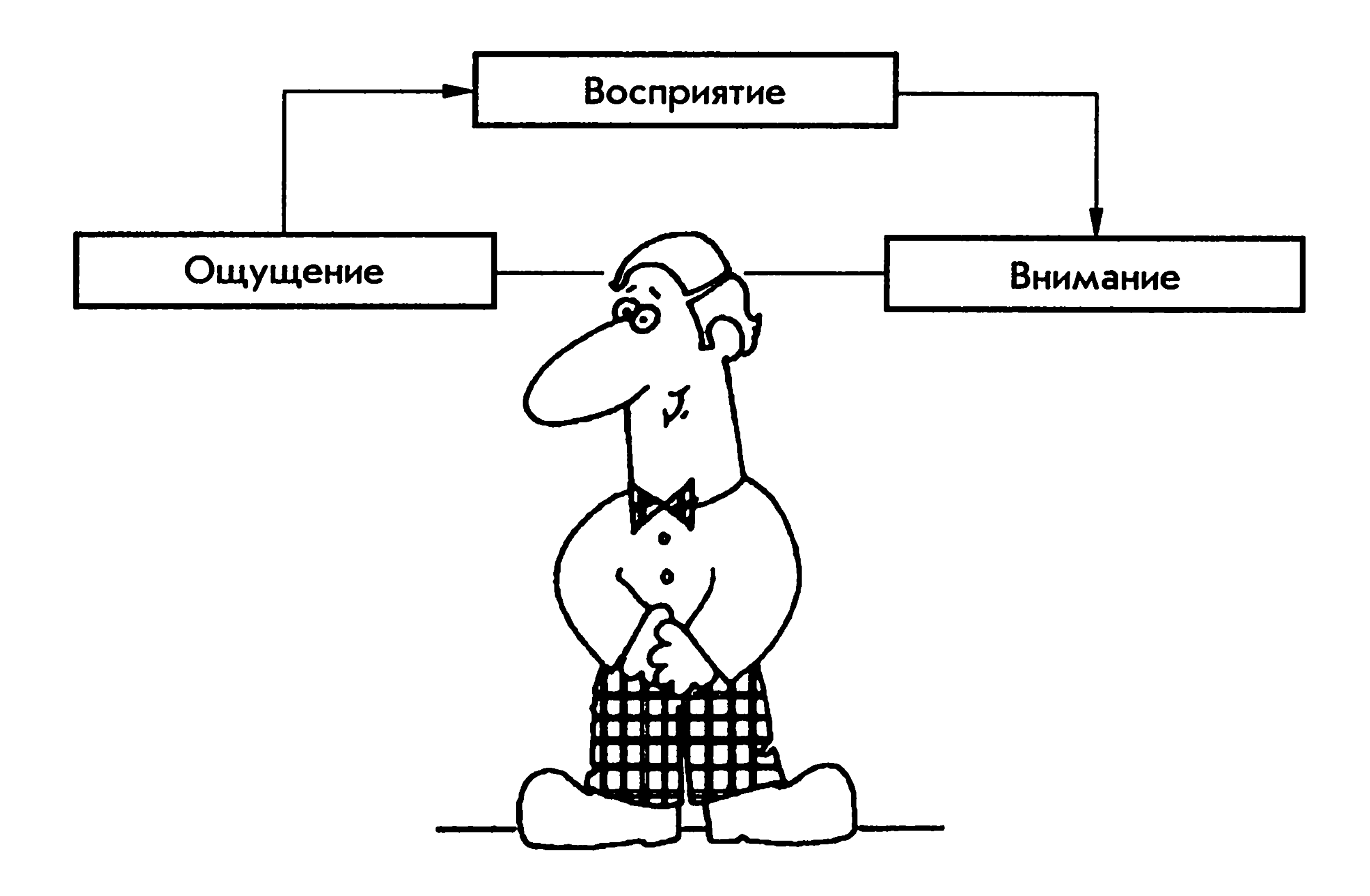
Бывают ситуации, когда человек слушает вас внимательно — смотрит в глаза, ловит каждое ваше слово и выражает тем самым свою признательность. Такой тип слушания оказывает положительное воздействие.

ОЩУЩЕНИЕ — ВОСПРИЯТИЕ — ВНИМАНИЕ

Слушание — процесс очень выборочный, субъективный. Информация, противоречащая мыслям и убеждениям слушателя, может просто не восприниматься. Когда мы ожидаем услышать нечто определенное, то часто не прислушиваемся к тому, что именно говорится. В любой ситуации задействованы ощущение, восприятие и внимание. Собеседник превращается во внимательного слушателя, если мы правильно учли его состояние, мотивацию и окружающую обстановку.

Очень важно понять, что властью в процессе общения обладают и говорящий и слушающий. Когда мы игнорируем важность процесса слушания, мы девальвируем его значение. Например, наше восприятие того или иного человека, ситуации или предмета может повлиять на наши ощущения вообще и на то, насколько мы им будем уделять внимание. Иногда мы сконцентрированы только на том, что нам интересно или что нравится в говорящем. С другой стороны, чем более мы восприимчивы к людям или к их точке зрения (благодаря нашим положительным ощущениям), тем больше мы будем уделять внимания сказанному ими. Другими словами, если наши ощущения позитивны и не предвзяты, мы будем более восприимчивы и к происходящему, и к произнесенным словам, что, в свою очередь, будет повышать наш интерес.

Когда я работаю на семинаре с группой людей, которым интересна обсуждаемая тема и чей настрой позитивен, то замечаю, что такие благодарные слушатели более открыты к восприятию излагаемых понятий и идей. Они с большей ве-



роятностью будут применять эти идеи для самосовершенствования. Чем большую важность имеет для них какой-то момент, тем лучше они слушают, «включаются». Другими словами, чем больше излагаемый мной материал отвечает их личным или профессиональным целям — тому, что они хотят получить от жизни или что хотят сами себе доказать, — тем лучше они меня слушают и меньше отвлекаются. Как я уже отмечала во второй главе, одним из «фильтров» в процессе слушания является система ценностей данного человека. То, что он ценит, к чему стремится, будет, в свою очередь, влиять на то, насколько он будет внимателен и восприимчив. Например, если я собираюсь обсудить, каким образом человек может развивать свою способность к эффективному общению посредством улучшения умения слушать, а у кого-нибудь подобное умение не входит в систему ценностей или ему нет до этого дела, то маловероятно, что он правильно воспримет произнесенные мной слова.

Отсюда следует, что, если слушатели не особенно заинтересованы в теме беседы или не согласны с тем, что я говорю, их внимание постепенно сходит на нет. Мы склонны не обращать внимания на тех, с чьим мнением не согласны; мы часто не замечаем тех, кто нам не нравится или кого мы не уважаем, — даже если то, что они говорят, может оказаться важным или необходимым для выполнения нашей работы.

Эти процессы — ощущение, восприятие и внимание — нами не осознаются. Часто люди не отдают себе отчета в том, что нечто отвлекает их от слушания на первом уровне. Если наше отношение к предмету дискуссии благожелательно и мы внимательно слушаем, что говорит выступающий, само звучание его слов положительно воздействует на наше восприятие и внимание к тому, что говорится. Когда слова вызывают у вас теплые чувства, когда они что-то значат для вас и кажутся правильными, в получении информации принимают участие все пять органов чувств, что позволяет воспринимать сказанное в полном объеме и выйти на первый уровень слушания. На то, как и что мы слышим, влияют даже запахи и вкусовые ощущения — например, не противно ли вам бывает слушать человека, у которого неприятный запах изо рта, от которого плохо пахнет или который ест что-то, что вы на дух не переносите?

Такие факторы, как кажущаяся неправильность слов или недоверие к информации, срабатывают наподобие фильтра — они являются порождением системы ценностей и прошлого опыта и приводит к «закупорке» разума. Не приходилось ли вам когда-либо обращаться к такому «закупоренному» человеку? Ведь это хуже, чем говорить со стенкой, не так ли? Такие «закупоренные» слушатели основное внимание уделяют тому, с чем они не согласны или ошибкам. Подобный негативный процесс восприятия для говорящего может быть очень неприятным.

Такая «закупоренность» часто является результатом взаимодействия типа «да, но...», несколько похожего на следующий диалог между двумя коллегами:

Джим: Я просто не знаю, что делать со своим начальником. Он постоянно цепляется ко мне по мелочам.

Дэйв: Нужно поговорить с ним, скажи, что такое отношение тебя раздражает.

Джим: Да, но я не могу! Он тогда вообще отравит мне жизнь.

Дэйв: Ну, тогда попробуй его игнорировать и не бери себе в голову его приставания.

Джим: А тогда он никогда не изменит свои дурацкие манеры!

Дэйв: Ну... Тогда подавай заявление и ищи другую работу.

Джим: Да, но мне нужны деньги, а судя по нынешней безработице, мне придется ее искать несколько месяцев!

Дэйв (на этот раз совершенно выходя из себя): Тогда почему бы тебе не взять пистолет и не застрелить его?!

Отметьте, что всякий раз, когда Дэйв предлагал какой-либо выход, Джим, вместо того чтобы его слушать, придумывал в это время возражения, почему то или иное решение не сработает. Вместо того чтобы выслушать, сделав шаг навстречу предложениям Дэйва, и подумать, как их можно было бы воплотить в жизнь, Джим тратил время на обдумывание причин, почему они не пригодятся. Подобная манера слушания часто приводит к тому, что люди оказываются в замкнутом круге, и это явно ощущает слушатель. Проблема так и остается неразрешенной, а человек, предлагающий выход из ситуации, ощущает свою полную беспомощность.

Во второй главе я высказала предположение, что человек, дающий советы, часто оказывается в роли «спасителя». Совет или готовое решение — это вроде палки о двух концах, и если вспомнить только что приведенный пример, то предложение решения выхода из ситуации может вызвать реакцию типа «да, но...», и роль спасителя сменится на роль жертвы.

Гораздо лучше срабатывает позиция «эффективного слушателя», а не «генератора советов». В тех случаях, когда тот, кто просит совета, прислушивается к сделанным предложениям. В подобной ситуации можно использовать прием «подытоживания», как в следующем примере:

Джим: *Я просто не знаю, что делать со своим начальником. Он постоянно цепляется ко мне по мелочам.*

Дэйв: *Похоже, что ты не представляешь, как вести себя с ним, когда он делает тебе замечания.*

Джим: *Да, а делает он их много. Я не хочу говорить ему об этом, потому что это может вывести его из себя; и тогда он наверняка превратит мою жизнь в сплошной кошмар!*

Дэйв: *Гм-м-м! Это звучит так, словно тебя обложили двойным кольцом красных флажков. С одной стороны, тебе хочется сказать начальнику, что именно тебе не нравится, а с другой, ты не хочешь ему это говорить, поскольку он может на тебя разгневаться.*

Джим: *Именно так я себя и ощущаю!*

Дэйв: *Не хотел бы я оказаться в твоей шкуре! Итак, какие у тебя есть варианты?*

Отметьте, что резюме сказанного Джимом привело собеседников к согласию относительного того, что происхо-

дит (в отличие от предыдущего примера). Итак, резюме, касающееся ощущений и положения Джима, сделало его коллегой, помогло ему более ясно себе представить, что происходит между ним и его начальником.

Будучи «эффективным» слушателем, Дэйву удалось избежать поведения по принципу «да, но...». Не стал он и «спасителем», так как не ступил на скользкую стезю советчика. Дэйву с Джимом не удалось разрешить существующую проблему, но они, по крайней мере, смогли приблизиться к ее разгадке. Когда Дэйв предложил Джиму свою поддержку и помощь тем, что они обсудили возникшую ситуацию, он создал фундамент для будущих решений, найти которые иначе было бы невозможно из-за «закупоренности» Джима.

МЫ СЛЫШИМ ТО, ЧТО ХОТИМ УСЛЫШАТЬ

Как вы уже видели из предыдущего опросника, барьер во время слушания возникает тогда, когда вы слышите лишь то, что хотите услышать. Подобные барьеры образуются из-за наличия одного или несколько «фильтров». Фильтр прошлого опыта, например, может заставить слушателя ожидать услышать то, что отвечает его стремлениям или желаниям.

Такое часто случается в процессе купли-продажи, когда один человек собирается что-то продать другому, причем продающий хочет заключить сделку покрупнее. Одна из участниц моих семинаров, Джин, рассказала мне следующую историю:

Я работала в столе заказов фирмы, поставлявшей материалы и оборудование для проведения крупных конференций. Как-то за неделю до проведения одного мероприятия моя начальница справилась у заказчика, сколько им потребуется представительских пакетов. Ей было сказано, что пока зарегистрировались лишь восемь участников, однако они ожидают прибытия и других, так что ее попросили связаться с ними попозже.

Затем начальница выехала из города по делам, и мне было поручено держать связь с этим заказчиком. Через несколько дней я позвонила им, чтобы узнать, сколько зарегистрировалось участников на настоящий момент, и мне было сказано,

что восемнадцать. Желая бессознательно услышать число побольше, мне послышалось «восемьдесят».

В результате трем сотрудникам нашей фирмы понадобилось три часа, чтобы подготовить восемьдесят представительских пакетов, но когда курьер доставил их заказчику, было сказано, что их нужно лишь восемнадцать, а не восемьдесят! Когда мне об этом рассказали, я готова была провалиться сквозь землю!

Джин ожидала услышать большую цифру из-за своего стремления и желания выполнить более крупный заказ. Это заставило ее неправильно услышать названную цифру, и в результате фирма потеряла три часа рабочего времени трех сотрудников. Джин могла бы избежать этого недоразумения и своего последующего стыда, если бы воспользовалась приемом уточнения. Когда клиент назвал ей количество необходимых им представительских пакетов, она могла бы сказать нечто вроде: «Давайте уточним: вы сказали восемьдесят?» Клиент обязательно бы ее поправил еще тогда, и проблемы вообще бы не возникло.

ПРЕДВЗЯТОЕ СЛУШАНИЕ

Еще один барьер по пути эффективного слушания возникает тогда, когда у нас уже сформировано мнение об уровне и значимости того, что будет сказано. Мы как бы заранее навешиваем на информацию ярлык «неважной», нудной, чрезмерно сложной, не дающей ничего нового, — нам не терпится, когда же говорящий начнет говорить о деле.

Такое предубеждение возникает вследствие нашего негативного опыта общения с данным человеком, так что мы начинаем рассматривать конкретную ситуацию как бы через фильтр. Этот процесс обычно нами не осознается, а следствием является «предвзятое слушание», так как при общении с данным человеком «мы есть, но нас как будто бы нет». Вот пример подобной ситуации, приведенный Стивеном:

У меня был техник из другого отдела, который постоянно забывал мне перезвонить, когда я его об этом просил. Эти звонки касались информации, необходимой для завершения моей части проекта, над которым мы с ним совместно рабо-

тали. Вместо того чтобы выразить свое недовольство непосредственно ему, я затаил раздражение внутри себя, и, когда мы вместе оказывались на рабочих совещаниях, я обычно не слушал его выступлений. В результате от меня ускользали важные детали, и потом мне приходилось ему звонить, чтобы их уточнить, а это ставило меня в заведомо проигрышную ситуацию. Мне кажется, что пора мне со всем этим покончить и внимательно проанализировать происходящее.

Как можно видеть из вышеприведенных примеров, «предубежденные слушатели» искажают воспринимаемую информацию в позитивную или негативную сторону. При этом они часто не могут сдержать своих эмоций, а от этого страдает эффективность слухового восприятия. Некоторые слова, иногда называемые «красными флажками», «звоночками» или «горячими кнопками», могут вызывать определенные сильные чувства и таким образом создавать барьер на пути к эффективному восприятию. Часто мы реагируем на какое-то слово или фразу так, как нам подсказывает наш прошлый опыт, — другими словами, мы словно вкладываем в это слово или фразу другое значение, обусловленное пережитой нами в прошлом ситуацией, затронувшей наши эмоции. Иногда подобные слова могут настолько влиять на слушателей, что они автоматически переходят на третий уровень, так как эмоции отвлекают их от слушания-сопереживания. Бессознательно мы не воспринимаем, на что заранее навесили негативный ярлык.

Упражнение 3.2

Ниже приведены слова и выражения, которые несут в себе определенный эмоциональный заряд. Выберите время и проверьте, какие из них выполняют для вас роль «красных флажков», а также добавьте в этот список те, которые, по вашему мнению, обладают повышенным эмоциональным воздействием.

________ Вы должны, обязаны, вам следует...

________ Ты неудачник...

________ Копуша...

________ Идиот, болван...

________ Я требую...

________ Всякий раз, когда вы...

________ Вы постоянно так делаете...

________ Примитивный...

________ Безответственный...

________ Вам не хватает...

________ Ваша слабость заключается в...

________ Вы никогда..., вы всегда...

________ Вы не понимаете...

________ Вы утверждаете...

________ Маменькин сынок...

________ Невнимательный...

Теперь, отметив свои «красные флажки», задумайтесь, что происходит, когда вы слышите одно из этих слов или выражений, то есть как эти слова и выражения сказываются на вашем поведении?

Не совпадает ли ваша реакция с приведенными ниже примерами? Если да, то отметьте свои возможные реакции и выработайте план корректировки своего поведения с помощью формирования утверждений — подобно тому, как вы это делали в главе 1 (упражнение 1.3).

________ Я говорю себе: «Он прав, я — дура(к); наверное, я никогда не смогу выполнить что-либо правильно».

________ «Да кто она такая, чтобы так со мной разговаривать? Ну, я ей покажу!»

________ Я прекращаю думать, эмоции берут верх, и это мешает мне слушать говорящего.

________ Я занимаю оборонительную позицию и начинаю искать оправдания своему поведению.

________ Я полностью идентифицирую себя со сделанной ошибкой или неправильным поведением и ощущаю, что со мной действительно что-то «не в порядке».

________ Я озадачен сказанным и мысленно начинаю искать наиболее подходящий ответ, чтобы продолжать контролировать свои чувства и действия.

Людям не нравится, когда на них навешивают ярлыки или осуждают, не дают самим оценить свои действия. Часто подобные слова и выражения приводят к снижению мотивации и нежеланию сотрудничать.

У Анны был начальник, которой постоянно указывал ей, что и как делать, не позволяя самой выбирать, как именно следует выполнить то или иное задание. Однажды Анна предложила, что сделает работу по-другому, так, как она научилась в другой фирме, — это, мол, позволит сэкономить время. Начальник же без всякого обсуждения сказал: «Мы здесь делаем это именно так, и если ты хочешь здесь работать, то будешь делать все так, как говорю я!» Анна рассказывала: «Мне действительно приходилось сдерживать свои эмоции, чтобы они не сказывались на работе. Мне казалось, что ко мне относились как к неразумному ребенку, не давая возможности самой обдумать и решить ту или иную проблему».

Каждый день те или иные слова вызывают у разных людей разные чувства и мысли. Слова и выражения, несущие большую эмоциональную нагрузку, обладают сильным воздействием на людей и сказываются на их манере слушать. Таким же воздействием обладает и тон голоса.

Упражнение 3.3

Прислушайтесь к себе в следующий раз, когда при реакции на какой-либо из упомянутых «красных флажков», выраженных словом, фразой или тоном голоса, вы начнете испытывать гнев или напряженность. Осознайте свое эмоциональное состояние и то, как оно влияет на ваше поведение и способность слушать. Отдайте себе отчет в том, что скорее всего вы не можете внимательно слушать сообщение.

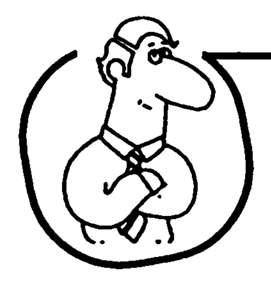


1. Вспомните конкретное слово, фразу или тон голоса, а также в какой конкретной ситуации это происходило.



2. Попробуйте максимально живо вызвать в себе те эмоции, которые вы ощутили, услышав это слово, фразу или тон голоса. Что именно вы испытывали?

3. Теперь проанализируйте взаимосвязь между этим словом или тоном голоса и своими чувствами. Что вы обнаружили?



4. После установления взаимосвязи подумайте, в каких контекстах и каким тоном могут произноситься эти слова и какое значение они могут при этом приобрести. Вы обнаружите, что в разных обстоятельствах их воздействие на вас может быть различным.

Понимание того, как отдельные слова или фразы могут влиять на вас в связи с вашим прошлым опытом, поможет вам лучше контролировать себя в будущем.

СЛОВА И ВЫРАЖЕНИЯ, ВЫПОЛНЯЮЩИЕ РОЛЬ «ЗЕЛЕНЫХ ФЛАЖКОВ»

Стоит сказать, что оказывать влияние на наши эмоции и манеру слушать могут и некоторые «положительные» слова и фразы. Например, представьте себя слушающим кого-то, кто только что вас похвалил за отлич-

но выполненную работу, а затем начал давать указания по дальнейшим вашим действиям. Вас могут настолько переполнять положительные эмоции, что вы будете не очень внимательно вслушиваться в дальнейшие указания.

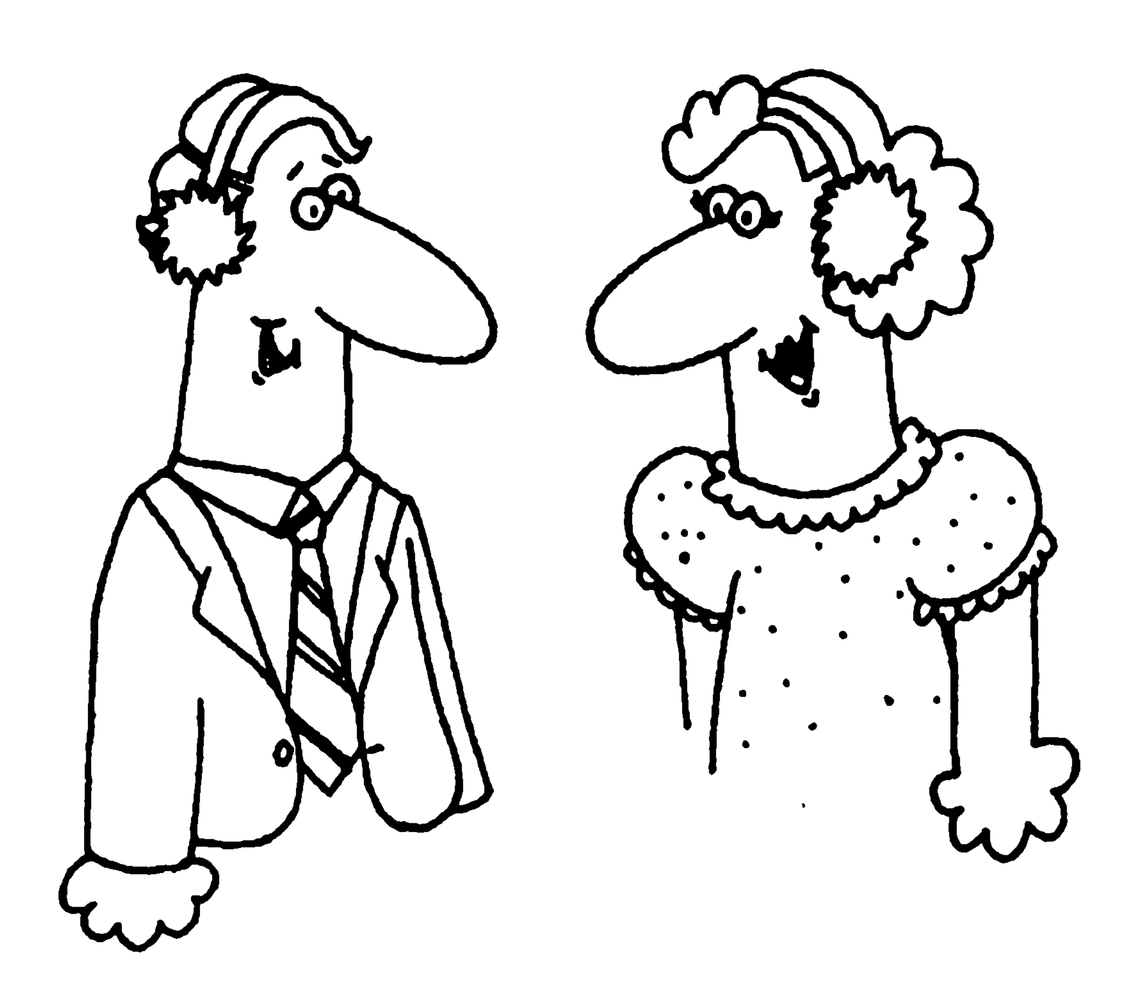
Оказывается, слова и фразы с положительным зарядом влияют на нас как на слушателей так же, как и негативно заряженные. Как только какое-нибудь слово, фраза или высказывание вызовет у нас эмоциональную реакцию, мы можем перейти с первого уровня слушания на другой. Об этом свидетельствует и опыт Джеффа:

Я работаю коммерческим агентом в фирме, занимающейся поставкой комплексного программного обеспечения крупным корпорациям. Проработав в фирме лишь полгода, я получил крупный заказ от одной из крупнейших корпораций, входящей в число 1000 ведущих компаний США. Не надо и говорить, что я был страшно возбужден самой возможностью осуществить эту сделку, и, когда представитель этой фирмы говорил о двух особенностях необходимого им программного обеспечения, я слушал недостаточно внимательно и в проекте контракта их не упомянул. Слава Богу, моя начальница оказалась достаточно опытной — она вспомнила, что на одной из наших рабочих встреч заказчик говорил о конкретных спецификациях, и спросила меня о них. Короче, я еще раз обратился к заказчику и уже гораздо более внимательно выслушал все, что касалось их конкретных запросов.

Джефф получил очень полезный урок, а именно, что в любой ситуации необходимо слушать на первом уровне. Очень легко впасть в заблуждение, решив, что раз ситуация складывается хорошо, то слушать на первом уровне не обязательно.

ВЛИЯНИЕ ЭМОЦИЙ НА СПОСОБНОСТЬ СЛУШАТЬ

Наряду со словами и фразами, которые вызывают у нас те или иные эмоции, существует еще нечто, о чем мы не очень склонны говорить, — вопросы, которые нам не хочется обсуждать по различным эмоциональным причинам. Эти темы также являются для нас «горячими кнопками». Когда кто-то нажимает на такую «кнопку» словом,



«Я слушал каждое твое слово».

фразой или замечанием, на пути нашего восприятия выстраиваются фильтры прошлого опыта, системы убеждений или другие мнения, связанные с тем, что только что было сказано. В качестве средства защиты мы часто «отключаемся» от разговора, мысленно готовим возражения или формулируем каверзные вопросы, чтобы смутить говорившего.

Если говорится что-то такое, что может заставить нас изменить восприятие, мы ощущаем некоторую угрозу. Потенциальное изменение восприятия может вызывать довольно сильные чувства. Часто сначала возникает фрустрация и смущение, для ослабления этих чувств мы мысленно избегаем того, что говорится, начиная обдумывать, что же намеревается сообщить говорящий, или искажая сказанное так, чтобы нам не надо было менять свое восприятие, убеждения или мнение.

Сильные эмоции, положительные и отрицательные, обычно сказываются на нашей способности слушать. Сильные чувства — это барьер на пути к эффективному «слушанию», иногда они вызывают путаницу, дезорганизацию воспринимаемой информации. Это может быть проиллюстрировано на примере Джун.

Я работаю в агентстве по трудоустройству и помогаю людям найти работу. Обычно я очень переживала за своих клиентов и жалела их, была чрезвычайно эмоциональна, и мне

было трудно объективно рассуждать. В таком состоянии мне было трудно получить от клиента всю необходимую для его трудоустройства информацию.

У Джун выработалась привычка слушать «чувством», и в результате она не воспринимала ту информацию, которая была ей нужна для соответствующего выполнения своих обязанностей. Она часто испытывала повышенный уровень тревожности, что еще более усиливало ее напряженность.

РОЛИ СЛУШАТЕЛЕЙ

Симулянт

Некоторые просто симулируют внимание. Они делают вид, что слушают, а на самом деле их мысли витают где-то далеко. Симулировать внимание они могут ради того, чтобы польстить говорящему. Часто при этом они не отрывают глаз от говорящего, якобы внимательно его слушая. Такие люди настолько поглощены исполнением своей роли внимательного слушателя, что вскоре теряют способность вообще что-либо воспринимать. Не приходилось ли вам наблюдать, как кто-то старательно изображает из себя внимательного слушателя, улыбаясь и согласно кивая головой, когда ни его улыбка, ни кивки никак не согласуются с содержанием того, что говорится?

Другие же старательно изображают из себя внимательного слушателя, стараясь запомнить мельчайшие детали сказанного, теряя тем самым общий смысл высказывания. Однако таким способом легко создать впечатление внимательного и заинтересованного слушания. Стремление все услышать и «переварить» легко может привести к перегрузке и закупорке коммуникационных систем.

«Зависимый слушатель»

Некоторые легко подпадают под влияние и во многом зависят от мнений, желаний и чувств других людей. Часто их ощущения определяются той или иной ситуацией

межличностного общения, и это затрудняет восприятие «абстрактных материй». Такие люди бывают настолько поглощены тем, как они слушают и как реагируют на говорящего, что невольно упускают суть сказанного. В своем стремлении получить от говорящего положительную оценку они уделяют внимание не столько пониманию и содержанию услышанного, сколько тому, какое впечатление они производят.

В молодости руководящую роль в отношениях Нормана с отцом играл именно отец. Он часто говорил сыну: «Детей должно быть видно, но не слышно!» Когда Норман выражал какое-то свое мнение, отец обычно обзывал его дураком, говоря, что он еще недостаточно взрослый, чтобы знать, как нужно поступать, приговаривая: «Лучше прислушивайся к каждому моему слову, юноша!»

В результате Норман стал «зависимым слушателем» и, чтобы польстить другим, он основное внимание уделял созданию впечатления, что он внимательно слушает. Часто он испытывал раздражение и смущение, ощущая себя ковриком, о который все вытирают ноги, так как ему приходилось выполнять желания других за счет своих собственных. Норман обнаружил, что у него не так много собственных мнений, ведь он все время позволял другим высказывать их за себя. Он постоянно боялся отказать коллегам, так что подобная модель поведения привела в результате к ощущениям неудовлетворенности, напряженности и «жертвенности».

«Перебивала»

У Сэма была привычка во время разговора перебивать других — он полагал, что если тут же не вмешается, то забудет, о чем хотел сказать. Часто, когда он не имел возможности выразить свои мысли, его охватывала тревога и беспокойство, и его поведение во многих случаях раздражало коллег.

Выполняя упражнение на улучшение самоосознания, Сэм обнаружил, что он настолько сосредотачивается на том, что хочет сказать, что слушает только на втором и третьем уровнях, не учитывая потребностей говорящего. Осознавать это он начал в ходе практического занятия, когда должен был перефразировать услышанное. Обычно он начинал

продумывать, что хочет сказать сам, уже после нескольких услышанных слов. Поняв этот свой внутренний процесс, Сэм смог направить свое внимание на суть сказанного, обнаружив, что запомнить то, что он сам хотел бы сказать, можно путем ассоциативной связи услышанного с той информацией, которую ему хотелось обсудить.

Еще одной формой прерывания речи является «выступление не по делу», высказывание чего-то, что никак не связано с услышанным. Часто такое случается, когда говорящий обсуждает нечто неприятное слушателю и что заставляет последнего чувствовать угрозу. В этом случае слушатель таким «шагом в сторону» переводит тему разговора на не относящиеся к делу вопросы в надежде, что говорящий настолько отвлечется, что до беспокоящего слушателя вопроса так и не дойдет.

У Пола был сотрудник по имени Фред, который три-четыре раза в неделю опаздывал на работу. Несколько раз Пол говорил с ним об этом, но бесполезно — всякий раз их беседы проходили так, словно коллеги находились в замкнутом круге.

Пол: *Ты снова сегодня опоздал на пятнадцать минут! Ты ведь обязан приходить вовремя!*

Фред: *Но я считаюсь неплохим работником — я здесь уже десять лет работаю.*

Пол: *И я так считаю, но все равно нельзя опаздывать! Это общее правило!*

Фред: *У меня не всегда получается. Я стараюсь не опоздать, но, похоже, это мне не всегда удается. Как бы то ни было, но свою работу я делаю вовремя.*

Пол: *Почему бы тебе не вставать утром чуть пораньше, ведь я тебя уже об этом просил?*

Фред: *Я пытаюсь, но просто не могу! С другой стороны, вон Джанет — у нее перерывы гораздо дольше моих. Не понимаю, почему ты цепляешься только ко мне.*

Пол: *Перерывы у Джанет нисколько не длиннее, чем у кого бы то ни было, и «цепляюсь» я не только к тебе. Когда правила внутреннего распорядка нарушает кто-то другой, я разговариваю и с ним. Ну что, ты постараешься теперь больше не опаздывать?*

Фред: *Ладно, постараюсь!*

Например, после слов Фреда: «Но я считаюсь неплохим работником — я здесь уже десять лет работаю» Пол мог бы сказать: «Я ценю твою хорошую работу и большой стаж, но мы сейчас говорим не об этом, а о твоих опозданиях. Я хочу, чтобы они прекратились, и мне хотелось бы знать, что ты собираешься для этого предпринять».

Или, когда Фред сказал, что у Джанет перерывы дольше, Пол мог бы заметить: «Мы сейчас обсуждаем не ее», «Это не относится к предмету нашего разговора — мы говорим о твоих опозданиях» или «Сейчас меня беспокоит то, что опаздываешь ты».

С помощью таких замечаний Пол мог бы держать нить беседы в своих руках и продвигаться к нахождению нужного решения существующей проблемы.

Слушатель, погруженный в себя

Некоторые слишком большое внимание во время разговора уделяют себе, думая: «Хорошо или плохо я поступаю?», «Как я выгляжу?» или «Интересно, какой я ему кажусь — умной или глупой?» Такие люди поглощены собой тогда, когда следовало бы больше внимания уделить содержанию и значению разговора.

Подобное отношение можно также рассматривать как разновидность озабоченностью своими собственными проблемами за счет умения слушать эффективно. Когда люди сосредоточены на том, насколько хорошо идет обсуждение, они часто теряют нить разговора и концентрируются на «самих себе в процессе разговора». В нашем обществе существуют негласные стандарты того, насколько можно отвлекаться от сути разговора и насколько тщательно нужно следить за тем, чтобы не быть захваченным врасплох. Люди, слишком поглощенные собой, производят впечатление не способных контролировать свои действия и чувства. Это может привести слушателя к тому, что он постарается избежать затруднительной ситуации, связанной с другим человеком. Чрезмерное желание одного может стать причиной отчуждения другого. В подобной ситуации говорящий вынужден приспосабливаться к эмоциональному состоянию слушателя, так как последний не может «настроиться» на него самого.

Слушатель-интеллектуал, или слушатель-логик

Такие «интеллектуальные» слушатели информацию воспринимают больше разумом, слушая лишь то, что они хотят слышать, как бы отбрасывая от себя все остальное. Так как основной их интерес состоит в рациональной оценке услышанного (что, возможно, является следствием полученного ими образования), эти слушатели часто пренебрегают эмоциональным и невербальным аспектами поведения говорящего. В результате они слушают на втором уровне, воспринимая только слова, а не все сообщение в целом. Часто оценка сказанного сводится ими лишь к интерпретации вербальных утверждений, что иногда приводит к потере менее очевидного содержания высказывания или намерения говорящего.

Они не осознают, насколько значимо поведение в процессе слухового восприятия, как оно влияет на других и как на них самих влияют другие. Они слушают «категориями», заботясь о том, чтобы услышанное не нарушило их внутреннего равновесия и понятия об упорядоченности. Это очень напоминает ситуацию введения еще только услышанной информации в компьютерный банк данных. Если какое-либо утверждение не согласуется с логикой, то разум такого слушателя отбрасывает его как «не имеющее отношения к делу», как ничего не значащее — я называю это впадением в «аналитический паралич».

Слушатели подобного типа настолько поглощены «программированием» того, что говорится, что часто упускают более глубокое значение сказанного. Они как бы «глушат» свою сенсорную систему, упуская возможность по-настоящему ощущать происходящее. Их мозг настолько занят расчетами, что организму не предоставляется возможность «прочувствовать» акт общения, и в результате они пренебрегают его невербальными аспектами. Все это происходит потому, что слушатели не обращают внимания на свои и чужие эмоции.

Фрэнк работал программистом — его работа требовала анализа информации, сосредоточения на том, что верно, а что нет, а также на возможности совершенствования программ. Для успеха в своей деятельности он вынужден был сортиро-

вать информацию, вычленять то, что могло бы оказаться ошибкой, и логически упорядочивать информацию.

Он был настолько поглощен анализом того, что ему говорят, что у него просто не было времени «сосуществовать» с говорящим в одном пространстве и времени. Жена даже называла его придирой, считая, что он слишком требователен к ней и детям — Фрэнк почти никогда с ней не соглашался. Во время общения он большую часть времени анализировал сказанное ею, словно должен был это запрограммировать.

Такая манера слушать серьезно сказывалась на их супружеской жизни и отношениях с другими людьми. Осознав свою особенность, Фрэнк предпринял определенные шаги к ее изменению, когда она не касалась его основной работы, и, хотя ему потребовалось много усилий и концентрации внимания, по его словам, они того стоили.

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ

В заключение мы остановимся на так называемых «физиологических» барьерах — процессах, протекающих в нашем организме и влияющих на эффективность процесса слухового восприятия человека. В какое-то время суток мы более энергичны. На процессе слушания сказывается усталость, так как он требует концентрации внимания и определенных усилий. Когда нам не по себе, нам труднее сохранять внимание.

Когда наш энергический уровень понижен, мы быстрее устаем и словно спим наяву. Если перед нами встают какие-либо жизненные проблемы, наша энергия расходуется на их решение, и поэтому ее не хватает на то, чтобы мы могли слушать на первом уровне. Часто бывает так, что во время чьего-либо выступления наш мозг занят поиском решения личной проблемы.

Причиной усталости может быть еще один фактор, который называют «фактором разницы во времени обработки информации». В среднем скорость речи говорящего составляет 200 слов в минуту*, но слушатель может перерабатывать информацию со скоростью от 300 до 500 слов в мину-

* Для английского языка. В русском языке из-за относительно большей средней длины слова эта скорость меньше. *(Прим. перев.)*

ту. Это разницу в скорости легко можно использовать на «отвлечение», на продумывание чего-то еще или на решение личных проблем. Эффективное использование этого времени — например, мысленное резюмирование сказанного, формирование зрительных образов (визуализация) или ассоциативной связи сказанного с уже известными вещами тоже требует энергии. Слушание на втором уровне также требует определенных затрат энергии и концентрации, так что вышеперечисленные факторы сказываются и на нем.

В ходе деловых встреч и собраний наибольшую силу приобретает фактор усталости, особенно если эти мероприятия проходят во второй половине дня или вечером, так как их участники уже днем израсходовали существенную часть своей энергии. Помимо этого сам процесс слушания на собраниях может оказаться нудным и раздражающим. Чаще всего бывает так, что повестка дня не представляет одинакового интереса для всех участников.

В таком случае мы рекомендуем слушать на втором уровне — это позволит быть уверенным, что вы не упустили необходимой информации. Если что-либо сказанное имеет для вас особое значение, можно перейти на первый уровень, на котором осуществляется эффективная переработка информации, и даже сделать пару записей, которые впоследствии послужат толчком для размышления.

СЕМАНТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ: ЗНАЧЕНИЯ ПРИСУЩИ НЕ СЛОВАМ, ОНИ СВОЙСТВЕННЫ КОНКРЕТНЫМ ЛЮДЯМ

Каждый человек придает словам свое значение, мы словно «фильтруем» их сквозь свой личный опыт, систему убеждений, знания, образование и воспитание. В результате не существует двух людей, которые в одно и то же слово вкладывали бы один и тот же смысл, отсюда — значения слов соответствуют характеристике не собственно слов, а конкретных людей, это слова высказывающих или воспринимающих.

В словаре могут содержаться тысячи слов, однако в среднем взрослый человек наиболее часто использует лишь 500

из них, причем каждое имеет различное значение (от 20 до 25). Итак, двое людей могут использовать эти 500 слов примерно в 12 500 тысячах различных значений!

Слово — это просто представление о вещи, которую оно называет или описывает. Это не сама эта вещь, и для говорящего данное слово может обозначать нечто иное, чем для слушателя. Помочь разобраться, что, по вашему мнению, сказал говорящий, может практика «резюмирования», служащая проверкой правильности вашего понимания.

Мы судим о других людях по тому, как мы понимаем то, что увидели или ощутили, оценивая знания и мотивацию любого человека с помощью своих семантических фильтров.

Разве вам не приходилось успокаивать двух спорящих или ссорящихся людей, говоря нечто вроде: «Подождите, он сказал совсем не то, что вы думаете, что он сказал!» Как правило, люди искажают смысл услышанного ненамеренно; просто они слышат слова не так, как те были сказаны. На своих семинарах я часто вывешиваю плакат, на котором написано: «Я знаю, вы полагаете, что понимаете, что я говорю, однако не уверена, что вы осознаете тот факт, что услышанное вами — не то, что я имела в виду». Каждый человек воспринимает информацию от органов чувств по-своему, уникально; это не «сырые» данные, а информация, уже «просеянная» через фильтры и обработанная тем, кто ее воспринимает.

На нашем семинаре по умению слушать Карен привела следующий пример:

На прошлой неделе, когда мы обсуждали и упражнялись в приемах резюмирования, я подумала: «Наверняка это можно будет использовать на завтрашнем рабочем совещании!» В ходе этого совещания я четырежды выполнила это действие, и результаты оказались поразительными — если бы я его не делала, я бы ушла с этого совещания с недостоверной информацией.

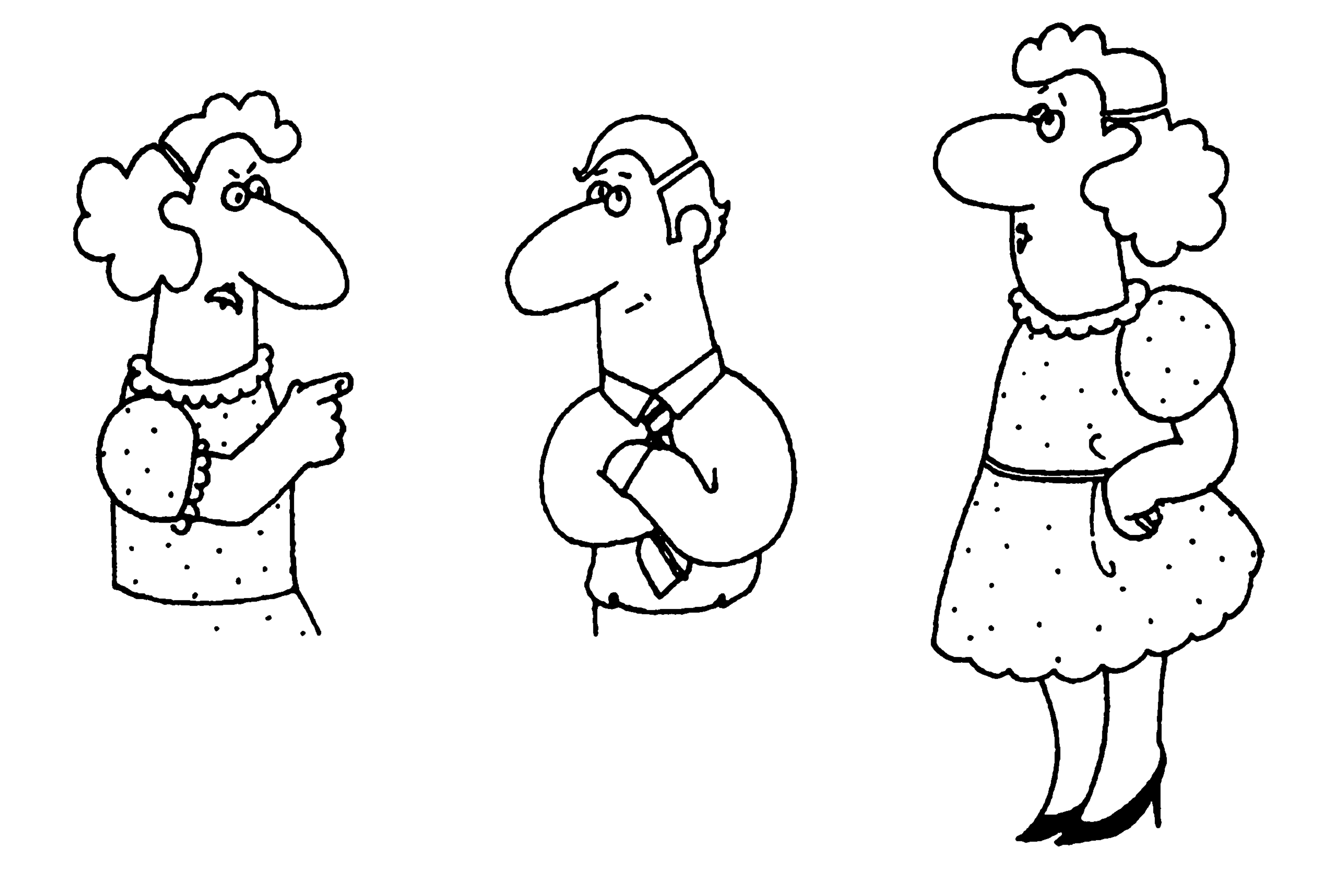
Сказанное Карен можно отнести и к любому другому рабочему совещанию. Только представьте себе, сколько теряется времени, происходит недоразумений, неверных поступков и насколько сильный стресс вы испытываете — и все из-за плохого умения слушать!

Упражнение 3.4



Выберите время и рассмотрите картинки, приведенные ниже. Выпишите слова, которые, по вашему мнению, лучше всего описывают то значение, которое вы видите на лицах этих людей, в их позах и жестах.

Теперь попросите кого-то другого сделать то же самое, не показывая ему или ей своих ответов, и сравните результаты. Насколько они совпадают? Насколько они отличаются?



Очень важно понимать, что наши суждения о других людях, после того как мы их выслушаем, являются суждениями о нашем собственном опыте. Иногда из-за упоминавшихся выше фильтров людям бывает очень трудно отделить реальность от своего личного опыта.

МОЖНО ЛИ ОТДЕЛИТЬ РЕАЛЬНОСТЬ ОТ СОБСТВЕННОГО ОПЫТА?

Представьте себе, что нижеприведенные утверждения были высказаны кем-то другим. Сможете ли вы выделить в них то, что на самом деле имело место в действительности, и то, что существует лишь в личном опыте этого человека?

Упражнение 3.5

Отметьте в скобках крестиком, если данное утверждение содержит лишь то, что произошло в действительности, и подчеркните все то, что уже «просеялось» сквозь личный опыт говорящего.



( ) 1. Карл терпеливо ждал, стоя у стойки и читая журнал.

( ) 2. Мне приходилось видеть неумных и бесчувственных людей.

( ) 3. Мужчина выключил подфарники и вошел в голубой домик.

Из этих трех высказываний лишь третье точно описывает реальность (поведение мужчины). В первом же словосочетание «терпеливо ждал» — это суждение наблюдателя. Кроме того, оборот «читая журнал» отражает некоторый внутренний процесс, который в принципе нельзя видеть. Карл на самом деле мог просто держать в руках журнал, думая в то же время о своих финансовых проблемах или о партии в гольф.

Во втором высказывании «неумность» и «бесчувственность» — это тоже ненаблюдаемые факты. Это просто мнение наблюдателя, основанное на его видении поступков этих людей, наблюдениях, которые не описаны в приведенном высказывании. Каждой набор фильтров влияет на то, как данный человек воспринимает, ощущает окружающую его реальность. Только представьте себе, насколько все это сказывается на эффективности нашего слушания!

Гери была сотрудницей одного агентства, непосредственно работая с клиентами. После того как она выполнила упражнение, аналогичное описанному выше, она рассказала следующую историю:

До сих пор я не осознавала, как часто я давала неверную интерпретацию поступкам и словам людей. Теперь я поняла, что давала им скорую оценку, исходя из моих собственных убеждений относительно того, что должны и чего не должны они делать. В этом я убедилась, когда мы в группе обсуждали результаты этого упражнения. Как-то, работая с одним клиентом, я была раздражена — он говорил со мной на повышенных тонах, покрикивал и все время морщился. Я была вся на нервах, так как считала, что он не имеет права так со мной разговаривать. Когда он в очередной раз скорчил недовольную мину, моя нервозность перешла уже в злость, но когда мы дошли лишь до середины нашего дела, в кабинет вошла его дочь — она задержалась, ища место для парковки, хотя специально шла с отцом, чтобы помочь ему в его делах. Она мне рассказала, что отец потерял свои очки и вблизи почти ничего не видит, кроме того, у него проблемы со слухом! Подумать только, как неправильно я воспринимала его поведение!

ВНЕШНИЕ ОТВЛЕКАЮЩИЕ МОМЕНТЫ

До сих пор мы говорили о внутренних отвлекающих факторах — о тех психологических барьерах, которые люди сами возводят на пути к эффективному слуховому восприятию. Однако на эффективность этого процесса могут влиять и внешние обстоятельства, некоторые из них перечислены ниже. Отметьте те, с которыми вам приходится сталкиваться.

______ Собеседник говорит недостаточно громко или шепотом.

______ Внешность собеседника, его манеры.

______ Помехи, например, шум транспорта или работающих механизмов.

______ Температура в помещении — слишком холодно или жарко.

______ Плохая акустика.

_______ Окружающая обстановка или пейзаж.

_______ Поглядывание на часы.

_______ Прерывание разговора, телефонные звонки.

_______ Акцент у говорящего, монотонность, слишком быстрый или медленный темп речи.

_______ Ограниченность во времени, ощущение, что «сроки поджимают».

_______ Чрезмерная загрузка по работе, необходимость делать несколько вещей одновременно.

«Ты совсем не слушаешь!»

На способность слушать могут влиять и моменты, перечисленные ниже. Отметьте те, которые могут относиться и к вам (и добавьте другие).

_______ Непоседливость, суетливость.

_______ Машинальное «рисование чертиков».

_______ Плохая погода.

_______ Жевание резинки.

_______ Цвет стен в помещении.

_______ То, что вы находитесь среди незнакомых людей.

_______ Постукивание карандашом или ногой.

_______ Привычка держать в руках посторонние предметы, например, книгу или журнал.

_______ Прочее.

КАК ВАЖНО СЛЫШАТЬ ТО, ЧТО СЛОВАМИ НЕ ВЫСКАЗАНО

В процессе общения передается очень много информации, которая словами не выражается! Даже когда человек молчит, он все равно некоторым образом «общается». Одним из наиболее важных факторов в умении слушать является как раз восприятие невербальных сообщений.

Последние научные изыскания в этой области выявили три основных фактора, влияющих на участников акта коммуникации. На рис. 3.1 обведите кружком те процентные соотношения, которые, по вашему мнению, наиболее верно отражают роль каждого фактора.

Цифры 7% для слов, 38% — для тона и 55% — для жестикуляции, выражения лица и т. п. заимствованы из широко известной статьи Альберта Меграбяна*. Другой известный специалист, Рэндалл Гаррисон, заявляет, что лишь 35% содержания сообщения заключено в словах, а остальное — в «языке тела»**. Цифры, приводимые этими учеными, можно поставить под вопрос, однако вряд ли вы будете оспаривать тенденцию выявленных ими фактов. Выше я уже упоминала, как хмурое выражение лица может негативно влиять на окружающих, и действительно, подобные невербальные факторы имеют существенное значение в процессе «слушания». Вспомните-ка случаи, когда другим людям достаточно было взглянуть на вас, чтобы вы попали под их влияние.

Более подробное изучение этих вопросов показывает, сколь многое можно выразить через выражение лица. Понаблюдайте за цветом лица, как оно меняется, когда люди говорят о своих чувствах. Движения губ, рта, бровей, мышц щек могут дать незаменимую информацию о том, что происходит внутри данного человека. Попробуйте научиться распознавать выражение лица, скрывающее напряженность, сомнение, доверие, невнимательность и т. п.

Еще одним полезным навыком, который может помочь в восприятии невыраженных в словах чувств, является уме-

---

* Communication Without Words, *Psychology Today*, September 1968, p. 53.

** Nonverbal Communication: Exploration into Time, Space, Action, and Object, *Dimensions in Communication*, ed. James Campbell and Hall Hepner (Belmont, CA: Wadsworth), 1970, p. 258.

	Относительная роль (приблизительно)			
	А	**Б**	**В**	**Г**
Слова (вербальный фактор)	30%	7%	16%	47%
Тон голоса	40%	27%	38%	10%
«Язык тела»: жестикуляция, выражение лица, поза, зрительный контакт	20%	55%	32%	40%

Рис. 3.1. Какова роль каждого аспекта акта общения?

ние вслушиваться в эмоции, передаваемые тоном голоса говорящего. Тон голоса может вскрыть психологические установки, которые являются ключом к пониманию того, как общаться с этим человеком в затруднительной ситуации. Этот невербальный аспект акта коммуникации — преимущественно бессознательный, и человеку им труднее манипулировать или намеренно искажать.

Квалифицированный слушатель слышит гораздо больше, чем просто слова говорящего. Он воспринимает интонацию, темп речи, тембр голоса и те тончайшие вариации, которые содержатся в его тоне. Один менеджер рассказал мне, что, когда к нему в кабинет входит какой-либо сотрудник, он часто задает себе вопрос: «Что мне скажет его голос, если я прекращу прислушиваться к словам и буду обращать внимание лишь на тон и интонацию?»

Джорджи, начальник участка, принимавший участие в работе нашего семинара, как-то пожаловался, что его подчиненным не хватает мотивации — они не желают делать больше того, что обязаны. Как и у остальных участников семинара, у меня возникли некоторые соображения, почему это происходит. У этого мастера был резкий, скрипучий голос, который действовал на меня отталкивающе (как оказалось впоследствии, и на остальных тоже). Взгляд его был пронизывающим, колючим, а все манеры — требовательными и «давящими». Я спросила у него, пытался ли он наладить положительную обратную связь со своими подчиненными, хвалил ли он их за хорошо сделанную работу, на что он ответил: «Конечно». После

этого я попросила его продемонстрировать, как он это делал, в ходе ролевый игры с другим участником нашего семинара, Стивом.

Когда Джордж стремительно подошел к Стиву и что-то проговорил своим резким, скрипучим голосом, Стив непроизвольно отшатнулся назад и неприязненно взглянул на Джорджа.

Я спросила у Стива, как он воспринял слова Джорджа. Когда он рассказал, какое неблагоприятное впечатление произвело сказанное, Джордж не мог в это поверить — он даже оглядел комнату, в которой мы занимались, ища поддержки у других участников семинара. Когда все слушатели подтвердили, что и они восприняли его поведение точно так же, как и Стив, Джордж тяжело уселся на свое место — я видела, что в нем происходит внутренняя борьба: он ссутулился в кресле, а на лице было написано смущение.

После того как через некоторое время он смог осознать свой опыт, Джордж стал более внимательно относиться к обратной связи между ним и подчиненными. Он был очень признателен за возможность узнать эту сторону своего невербального поведения, которая оказывала такое влияние на других людей и их отношение к нему.

Хотя не все акты общения являются такими проблемными, как это было в случае с Джорджем, мы обычно забываем о важности невербального поведения. Как и Джордж, мы можем просто не замечать, как наше поведение влияет на других людей.

Важность этого фактора подтвердили дальнейшие действия Джорджа: осознав, что происходит, и начав работать над этой проблемой, он смог принять решение и улучшить свое поведение. Это, без сомнения, было мужественным поступком, так как многие не хотят видеть в себе недостатки и еще больше не желают их исправлять. В динамике акта общения мы оказываем воздействие на других людей без всяких слов и благодаря невербальным аспектам коммуникации имеем возможность сформировать положительную или отрицательную психологическую установку. Не приходилось ли вам буквально в двух шагах от человека внезапно менять свое намерение лишь потому, что тот на вас сердито взглянул? Не забывайте, что общение — это не только слова!

Упражнение 3.6

Выберите время и ответьте на следующие вопросы письменно.



Как люди невербально дают вам знать, что они вас не слушают?

Что у них какие-то проблемы?

Что они хотят закончить разговор?

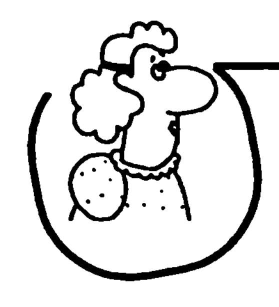
Что им неинтересно?

Что они отреагировали на какие-то отдельные слова или выражения («красные флажки»)?

Что они своими мыслями где-то далеко?

Теперь проанализируйте свои ответы. Не описывают ли они и ваше поведение? Если какие-либо типы поведения вам хотелось бы изменить, выберите пару минут и составьте план действий — как бы вы могли начать улучшать или менять свое поведение. Или, если вы обнаружили некоторые моменты, которые вам в своем поведении симпатичны, имейте их в виду и похвалите себя.

План действий:



То, что мне в себе нравится:

Что бы мне хотелось в себе изменить или улучшить:

Однажды я стала свидетельницей того, как один сотрудник сказал своему начальнику: «Создается такое впечатление, что я действую вам на нервы». Этот начальник побагровел, сжал кулаки и сердито проговорил: «Я на вас не сержусь!». Сотрудник нашел, что тон голоса начальника и его внешний вид более убедительны, чем его слова.

Подобные невербальные факторы затрудняют сокрытие своих чувств. Чтобы утаить свое истинное состояние, люди могут подбирать самые хорошие слова, но тем самым они обычно обманывают самих себя, полагая, что скрыли свои эмоции, которые тем не менее бессознательно проявляются в тоне голоса, выражении лица или жестикуляции. Можно пытаться скрыть свой гнев за улыбкой, но тон голоса или поза скорее всего его выдадут.

По мере того как будете учиться воспринимать эти невербальные факторы, вы станете замечать, что пожатие плечами обычно означает безразличие, тогда как на самом деле обсуждаемая тема может быть довольно важной; что непроницаемое выражение лица скрывает за собой эмоции, которые проявляются в напряжении лицевых мышц; что подрагивающие губы могут свидетельствовать об усилии сдержать плач; что отведение глаз в сторону может свидетельствовать об отсутствии интереса, о неприязни или раздражении, а когда смотрят в глаза собеседнику, это может являться выражением интереса.

Все эти невербальные факторы помогают разобраться, что на самом деле происходит между вами и другим человеком. Очень важно иметь в виду, что мы пытаемся интерпретировать услышанное и увиденное сквозь призму (фильтры) нашего собственного опыта.

Например, мне хотелось бы предостеречь вас от того, что называется «чтением мыслей» — такое часто случается, когда людям кажется, что они знают, что думает и ощущает другой человек. Они полагают, что верно представляют себе его чувства, хотя на самом деле это совсем не так. Особенно часто такое бывает в ситуациях, когда люди довольно долго проработали вместе.

Иногда прошлый болезненный опыт распространяется и на другие сходные ситуации. Он как бы «включает» воспо-

минание о предыдущих ситуациях, которое влияет на интерпретацию поведения другого человека через очень важный фильтр собственного опыта, и реакция на данную ситуацию происходит автоматически. Когда человек неправильно воспринимает намерение другого, общение между ними терпит крах.

В свои первые месяцы на работе Ким допустила серьезную ошибку в ведении бухгалтерской отчетности одной небольшой фирмы, владелец которой был страшно этим рассержен. Это можно было предположить, отмечая его громкий голос, сердитое выражение лица со сведенными к переносице бровями, прижатые к груди руки, притоптывание правой ногой... Как только он начал так себя вести, Ким сразу же подумала, что сделала что-то не так, и испугалась, что может потерять работу. Когда до нее дошло, что, может, она неправильно интерпретирует внутреннее состояние владельца фирмы, то чтобы добиться определенности в ситуации, Ким решила поговорить с ним.

Аналогичный опыт был и у Денниса в общении со своим коллегой по работе по имени Джо. Он решил поговорить с ним и узнать, что значат эти его косые взгляды и сердитый вид. Джо был просто ошарашен — он и не подозревал, что производит такое впечатление. Деннису Джо сказал, что смотрел не на него, а «сквозь» него: оказалось, что в моменты глубокой концентрации внимания или когда его что-то беспокоило, на лице у Джо возникало сердитое выражение, создававшее впечатление «косого» взгляда.

Когда чье-то поведение ставит вас в тупик, во избежание недоразумений поговорите с этим человеком. Вы сами можете обнаружить, насколько часто люди не замечают невербальных аспектов своего поведения.

ПОЛУЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА

Умение слушать на первом уровне способствует получению информации более высокого качества. Слушая эффективно, вы можете в большей степени влиять на ситуацию и на ее исход. Такое умение дает возможность понять, что именно было воспринято неверно и когда нужно

остановиться, чтобы что-то прояснить. Установление вербальной обратной связи гарантирует, что и вы, и говорящий имеют в виду одно и то же. Часто мы используем довольно абстрактные понятия, знаем, что говорим, но описываем это другому человеку абстрактно.

На рис. 3.2 изображено, как может быть улучшен процесс общения, если для уточнения сказанного используются соответствующие вопросы.

В процессе общения настоящей трагедией является не какое-то крупное непонимание, а мелочи, которые мы допускаем в разговоре и которые мешают нам понять, что именно происходит. Опасно предполагать, что одни и те же слова имеют одинаковое значение и несут в себе одинаковый зрительный образ и для говорящего, и для слушателя. Подобное предположение (что слова содержат в себе значение так же, как кофе содержится в кофейной чашке, и что говорящий использует их именно так, а не иначе) является, наверное, основным фактором, мешающим эффективному общению. Мы слышим именно то, что хотим слышать.

Уменьшить опасность неправильного понимания и возможность оказаться «быть сбитым с толку» можно, используя вербальную обратную связь, задавая вопросы: что, когда, где, как, кто и почему.

Эффект «испорченного телефона» свидетельствует, до какой степени акт словесного общения может быть искажен и неправильно интерпретирован по мере его «прохождения» через фильтры в рамках какой-либо организации по различным вертикалям и горизонталям.

Эти фильтры оказывают огромное влияние на умение эффективно слушать, так как каждый человек в какой-то степени «сбит с толку». Даже если этот «испорченный телефон» действует только 34% времени, представьте себе, насколько он снижает качество передаваемой от одного человека к другому информации. Процесс передачи информации по такому «испорченному телефону» может выглядеть так, как это показано на рис. 3.3.

Чтобы представить себе этот процесс «сбивания с толку», попробуйте выполнить упражнение, похожее на игру в «испорченный телефон», в которую вы играли в детском саду. Разделите присутствующих на две группы, и пусть в каждой группе люди сами рассядутся так, чтобы каждый мог кого-то слушать, а кому-то рассказывать. Из каждой группы выбирается по одному человеку, их отводят в сторону и зачиты-

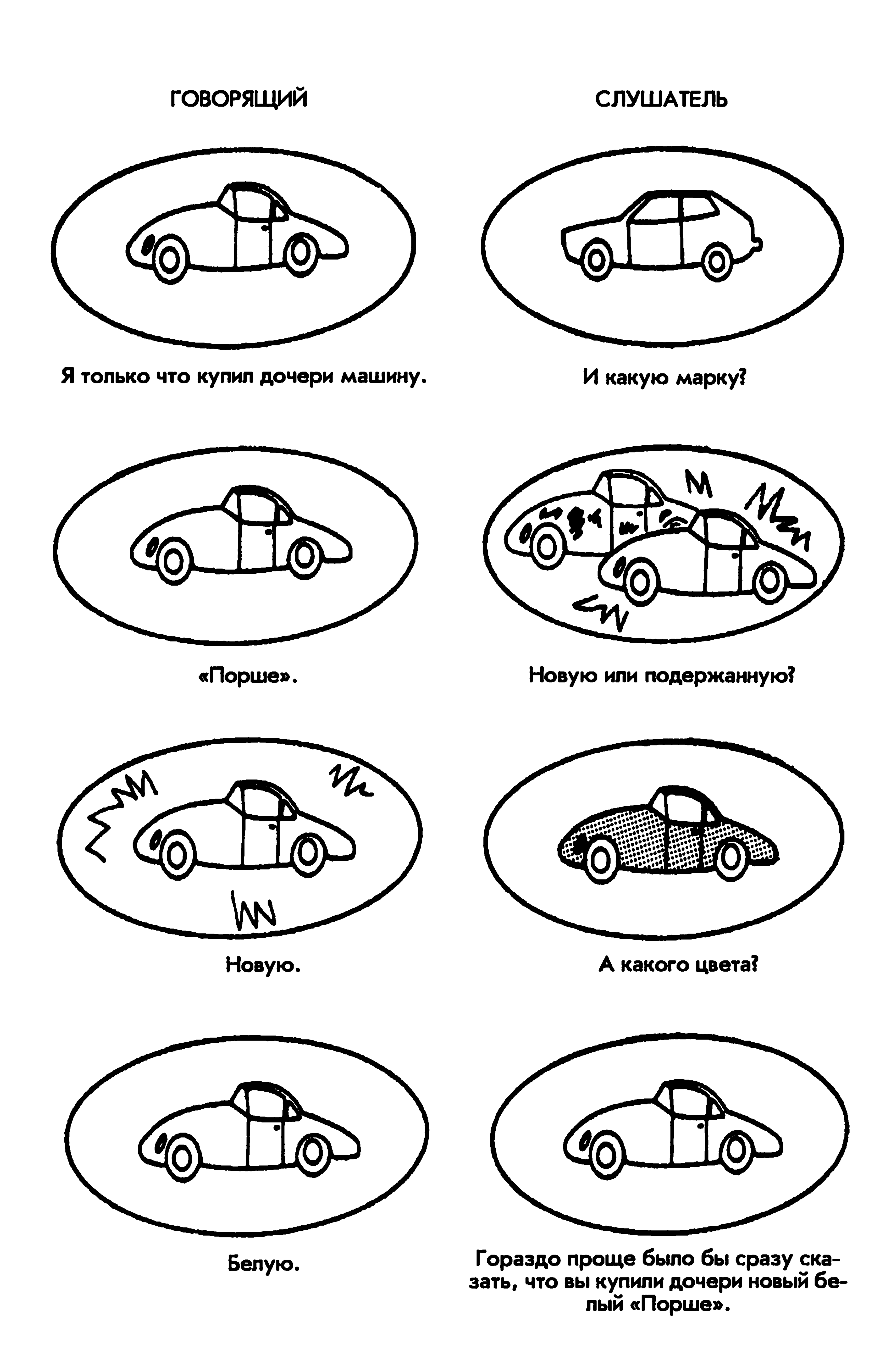


Рис. 3.2. Уточняющие вопросы улучшают общение

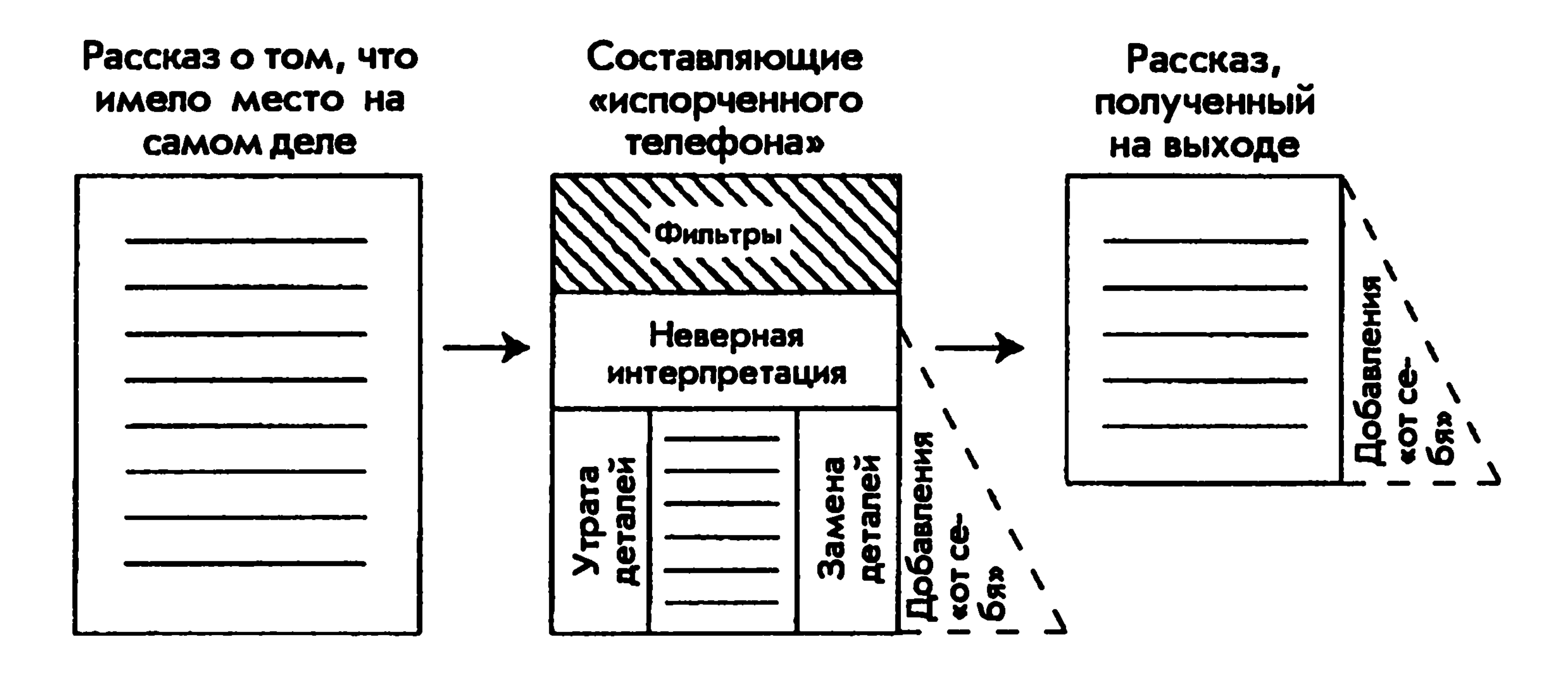


Рис. 3.3. Процесс передачи информации по «испорченному телефону»

ФИЛЬТРЫ:
- предубеждения;
- внимание—прием—восприятие;
- слышим то, что хотим услышать;
- культурологические мифы.

СТИЛИ «СЛУШАНИЯ»:
- *Семантические:*
  - значение слов

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ:
- «горячие кнопки»;
- колкости.

ФИЗИЧЕСКИЕ:
- усталость;
- внешние шумы;
- болезнь.

Возражающий

Советчик

Интеллектуальный слушатель

Мысленное отвлечение от темы разговора

«Перебивала»

Поток слов

Разница между темпом речи говорящего и обработкой информации слушателем.

«Сон наяву».

Отвлечение внимания на внутренние процессы.

Разница между темпом речи говорящего и обработкой информации слушателем.

Темп речи говорящего: 200–250 слов в минуту.

Скорость обработки информации слушателем: 300–500 слов в минуту.

Рис. 3.4. Барьеры, препятствующие эффективному слушанию

вают небольшую историю (примерно из восьми предложений).

Затем эти два человека рассказывают услышанную историю на ушко следующему человеку в своей группе, тот — следующему и так далее, вплоть до последнего, который записывает то, что услышал. Исходная история в ходе этого процесса может исказиться до неузнаваемости; восемь предложений могут свестись к одному или двум, причем эти два предложения часто оказываются добавлениями к исходным. Похоже, что, когда люди не могут свести концы с концами в том, что им говорят, они добавляют нечто, что им кажется вполне логичным. Подобные барьеры, мешающие эффективному слуховому восприятию, сведены воедино на рис. 3.4.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

Чтобы поупражняться в своем новом понимании процесса «слушания», выполните со своим коллегой, членом семьи, другом или знакомым следующее упражнение.

Обговорите с ним свои соображения, чувства и идеи последовательно по каждому из перечисленных ниже вопросов, причем когда ваш собеседник будет говорить, слушатель должен выполнять следующее:

Что делать	Чего не делать
◆ Слушать с пониманием, без осуждения и критики	◆ Перебивать
◆ Смотреть в глаза говорящему	◆ Вертеться, суетиться
◆ Принять открытую, расслабленную позу	◆ Отключаться от того, что говорит собеседник
◆ Выражать согласие с говорящим при помощи: ◆ кивка головой ◆ наклона вперед ◆ придания лицу выражения, совпадающего с чувствами говорящего	

В случаях, если необходимо проверить, как вы слушали, подытожьте услышанное, пересказав его своими словами.

1. Когда я впервые встретил(а) этого человека, я...
2. У меня возникает мотивация, когда...
3. Чаще всего я мысленно мечтаю («витаю мыслями») о...

Проверка: Я услышал(а), что ты сказал(а)...

(Подытожьте, что сказал ваш собеседник о своих «снах наяву».)

4. Мне больше всего нравится, когда мне дают знать об одобрении следующим образом:...
5. Когда я думаю о будущем, я...
6. Что касается меня, то атмосфера доверия включает в себя...

Проверка: Как я понял(а), ты...

(Перескажите своими словами, что сказал собеседник об атмосфере доверия.)

7. В моей работе мне меньше всего нравится то, что...
8. В моей работе мне больше всего нравится то, что...
9. Я счастливее всего тогда, когда...

Проверка: Ты чувствуешь...

(Перескажите своими словами сказанное вашим собеседником; попытайтесь выразить свои чувства относительно последней темы обсуждения.)

10. Больше всего меня волнует то, что...
11. Моими сильными сторонами являются...
12. Когда меня критикуют, я обычно...

Проверка: Это звучит, словно...

(Перескажите своими словами сказанное вашим собеседником относительно своего отношения к критике.)

13. Труднее всего мне справляться с эмоциями типа...
14. Я обнаружил(а), что лучше всего оценить свое умение слушать можно с помощью...
15. Больше всего мне в тебе нравится...
16. Я чувствую...

Проверка: Похоже, что ты...

(Перескажите своими словами, что, по вашему мнению, наиболее важно из сказанного по последним четырем темам.)

РЕЗЮМЕ

В этой главе основное внимание было уделено тому, какие барьеры мы воздвигаем своим поведением между собой (слушателем) и человеком, что-то нам говорящим. Вы заполнили опросник, который помог вам лучше понять, что именно влияет на эффективность вашего слухового восприятия и какие факторы сказываются на разнице в понятиях «слышать» и «слушать». Мы определили основные барьеры, мешающие слушать эффективно, и разъяснили их на примерах, сопроводив соответствующими упражнениями. Я рассказала о различных препятствиях, которые порой сбивают нас с толку — о семантических и физиологических факторах, о фильтрах, о роли эмоций, о неправильной интерпретации, утрате деталей и об искажении информации. Вы усвоили, насколько важным является невербальный аспект акта общения и как важно воспринимать сообщение в целом.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

Для проверки того, насколько вы усвоили изложенный выше материал, выберите время и ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы три фактора, влияющие на то, что люди слышат?

2. Определите слова и выражения, играющие роль «красных флажков».

3. Назовите три из пяти стилей «слушания», которые сказываются на эффективности этого процесса.

4. Что подразумевается под «семантическими барьерами»?

5. Назовите три из восьми препятствующих слуховому восприятию барьеров, о которых мы говорили в этой главе.

6. Почему для умения слушать эффективно важно уделять внимание невербальному поведению?

Ответы

1. Восприятие, ощущение, внимание.

2. Слова и выражения, играющие роль «красных флажков», — это элементы речи, которые вызывают сильные эмоции и могут создавать барьеры для слухового восприятия.

3. «Симулянт», «зависимый слушатель», «перебивала», «слушатель, погруженный в себя», а также слушатель-интеллектуал, или слушатель-логик.

4. То, что люди вкладывают в одни и те же слова разные значения, так как слова по своей природе многозначны.

5. Различия в темпах «говорения» и «слушания», внутренние психологические отвлечения — «сон наяву», «витание в облаках», «зеленые флажки», предвзятость, стили слушания, семантические и физиологические факторы, внешние обстоятельства.

6. Нужно уделять внимание невербальным факторам, так как с их помощью люди выражают свои чувства. Внимание к выражению лица говорящего и тону его голоса может помочь слушателю лучше понять, что чувствует говорящий. Это также помогает обнаружить расхождения, когда слова говорят об одном, а невербальное поведение говорящего свидетельствует об эмоциях, противоречащих сказанному.



Глава 4

СЛУШАТЬ САМОГО СЕБЯ

Понимать очень полезно: победители используют свое понимание для действий.

Говард Ньюбурджер и Марджори Ли.
«Победители и проигравшие»

Научившись слушать самого себя, можно повысить эффективность своих действий. Часто, осознав, как они говорят сами с собой, люди оказываются в шоке от тона внутреннего диалога.

Этот негативный тон входит в привычку, и его автоматизм приводит к малоэффективному поведению человека, которое, в свою очередь, проявляется в выработке оборонительной жизненной позиции, вечном блуждании «по замкнутому кругу», в стрессе и недостаточной настойчивости в достижении поставленных целей. Именно поэтому мы теряем свою силу.

Трудно понимать других, пока мы не научимся эффективно слушать самого себя. Развив эту способность, мы сможем найти пути к лучшему пониманию нашего трудового опыта и впечатлений. Путем лучшего понимания и критического восприятия самих себя мы сможем лучше осознать нашу систему убеждений и ценностей, уровень «принятия самого себя», научиться распознавать элементы самоуничижительного поведения. Важно слушать себя всем сердцем, психологически не осуждать — другими словами, нужно быть самому себе лучшим другом, а не последним врагом. Ответственное отношение к самому себе, саморазвитие, повышение своей эффективности и силы как личности — могут стать нашими преимуществами, а не нудными обязанностями.

ВНУТРЕННИЙ МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

Одним из способов начать слушать себя является осознание сути происходящих мыслительных процессов. Развитие в себе навыка прислушиваться к своим мыслям — это первый шаг к осознанию того, почему вы ведете и ощущаете себя именно так. Такое осознание может привести к пониманию тех принципов (системы убеждений), по которым вы строите свою жизнь. Эти принципы иногда могут давать ощущение, что вся ваша жизнь проходит под внешним контролем, что вы сами не в состоянии управлять своими действиями и чувствами.

Давайте рассмотрим пример Марджи.

Марджи — прекрасная секретарша, обслуживающая трех инженеров. Она инициативна, продумывает все до логического заключения, трудолюбива, выполняет все, что ей поручают. Вместе с тем она испытывает сильный стресс, симптомы которого — бессонница и боли в желудке.

Когда она начала прислушиваться к своим мыслям относительно стресса, то обнаружила, что думает: «Моя работа секретарши — это делать все и для каждого. Я должна работать так, чтобы все были довольны». В результате она соглашалась на любые требования. Часто Марджи обещала сделать что-то сверх своих обязанностей, у нее было много сверхурочной работы, ей приходилось трудиться и в выходные, что создавало определенные проблемы в ее семье и приводило к отчаянию, боязни сорвать положенные сроки и т. п.

Вместо того чтобы радоваться ее профессионализму, эти три инженера начали жаловаться, что она срывает им сроки сдачи работ. У Марджи появилось ощущение того, что ею просто пользуются и недооценивают, и мотивация к работе стала резко падать. Она стала раздражительной и временно бросила работу: «Ну, я их проучу!» Это привело к тому, что потом ей пришлось наверстывать упущенное, давление на нее еще более возросло, а критика со стороны инженеров стала еще более сильной — все вновь пошло по замкнутому кругу!

ПУТЬ В НИКУДА

Так как Марджи не прислушивалась к своим соображениям относительно стрессообразующих факторов, она оказалась на «пути в никуда», в замкнутом круге. Она

Ситуация

Инженер просит ее выполнить нечто, что он сделать не может, пока не закончит предыдущую работу.

Мыслительный процесс

«Я обязана делать все и для каждого — я должна работать так, чтобы все были довольны».

Поведение

- Пассивное, слово «да», когда лучше было бы сказать «нет».
- Принятие на себя чрезмерной нагрузки.
- Напряжение, раздражительность.

Ощущения:

- отчаяния;
- раздражения;
- замешательства;
- постоянного давления.

Рис. 4.1. «Путь в никуда» секретарши Марджи

не проанализировала те свои мысли, которые вынуждали ее вести себя именно так, а не иначе.

Поскольку Марджи не осознавала свои мыслительные процессы, она продолжала вести себя по-прежнему «самоуничижительно», что в результате привело к отчаянию, раздражению и ощущению замешательства. Ее «путь в никуда» показан на рис. 4.1.

Когда Марджи научилась прислушиваться к своим мыслям, то увидела и осознала, что ее поведение — «путь в никуда», что постоянно создает стрессовые ситуации.

Научившись прислушиваться к своему внутреннему голосу, который говорил ей о причинах стресса и негативных ощущений, она получила возможность что-то предпринять.

Марджи с большим удивлением почувствовала, что действительно слышит, как ее внутренний голос говорит: «Я должна делать все и для каждого, должна работать так, чтобы все были довольны».

Это открытие заставило ее изменить свой образ мыслей, и это изменение способствовало преобразованию негативного внутреннего диалога в позитивный.

Марджи обнаружила, что этот внутренний «путь в никуда» заставлял ее выполнять роль «жертвы» из ролевого треугольника. Ведя себя по принципу «делать все и для каждого», она часто ощущала, что ее преследуют, требуя выполнить те или иные задания. До тех пор пока Марджи не нашла времени, чтобы прислушаться к себе, проанализировать свой «путь в никуда», она вообще не представляла, что сама является тем человеком, который заставляет ее стремиться к выполнению невыполнимых требований, и все это привело к ощущению себя «жертвой».

ПУТЬ К ЦЕЛИ

Марджи изменила свой путь, и это помогло ей стать более напористой. Новый мыслительный процесс оказал положительное воздействие на ее поведение, она стала успевать выполнять работу в срок. Ее новый образ мыслей приведен на рис. 4.2.

Как можно увидеть, прислушаться к самому себе — это важный элемент умения слушать, которым часто пренебрегают. Люди не отдают себе отчет, какую власть они имеют над собственным поведением! Благодаря осознанию непродуктивности нашего внутреннего диалога мы имеем возможность пересмотреть принципы, которые привели нас к тому или иному образу мыслей. Подобный самоанализ позволяет узнать, когда тот или иной образ мыслей полезен, а когда — нет. Познав принципы, заставляющие нас мыслить негативно, мы сможем переформулировать их. Этот самоанализ дает нам возможность точно услышать, что происходит внутри нас, что приводит к конфликту и стрессу. Усовершенствованная версия жизненных принципов позволит нам лучше контролировать себя в ситуациях, которые раньше приводили нас на «путь в никуда».

Ситуация

Инженер просит ее выполнить нечто, что она не может сделать, пока не закончит предыдущую работу.

▼

Мыслительный процесс

«Мне надо сказать "нет", чтобы меня не перегружали, и объяснить, когда реально я смогу закончить это задание».

▼

Поведение

- Марджи уверенно заявляет: «Сейчас я работаю над гораздо более важным заданием».
- «Я не могу делать сразу два дела и закончить ваше задание к указанному сроку».
- «Я смогла бы это закончить завтра к 11 часам утра».

▼

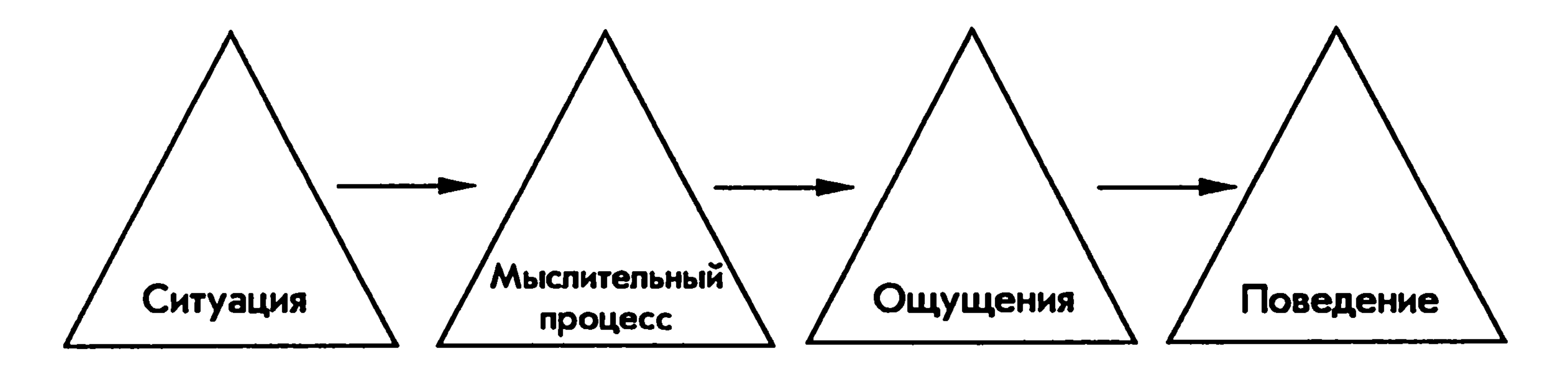
Ощущения:

- уверенности в себе;
- высокая самооценка;
- уменьшение напряжения;
- собственной силы и власти.

Рис. 4.2. «Путь к цели» секретарши Марджи

Упражнение 4.1

Когда вы знакомились с историей Марджи, то могли заметить, что и вы идете иногда по «пути в никуда». Чтобы лучше понять свои мыслительные процессы, проанализируйте ситуацию, когда вы негативно себя воспринимаете или ведете себя так, что сами себе не нравитесь.

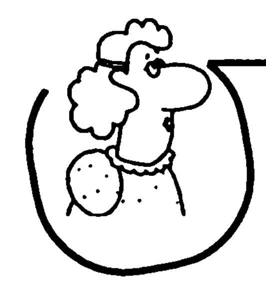


Анализ своего «пути в никуда»



1. Поразмышляйте над данной ситуацией, а затем кратко письменно изложите, что происходит.

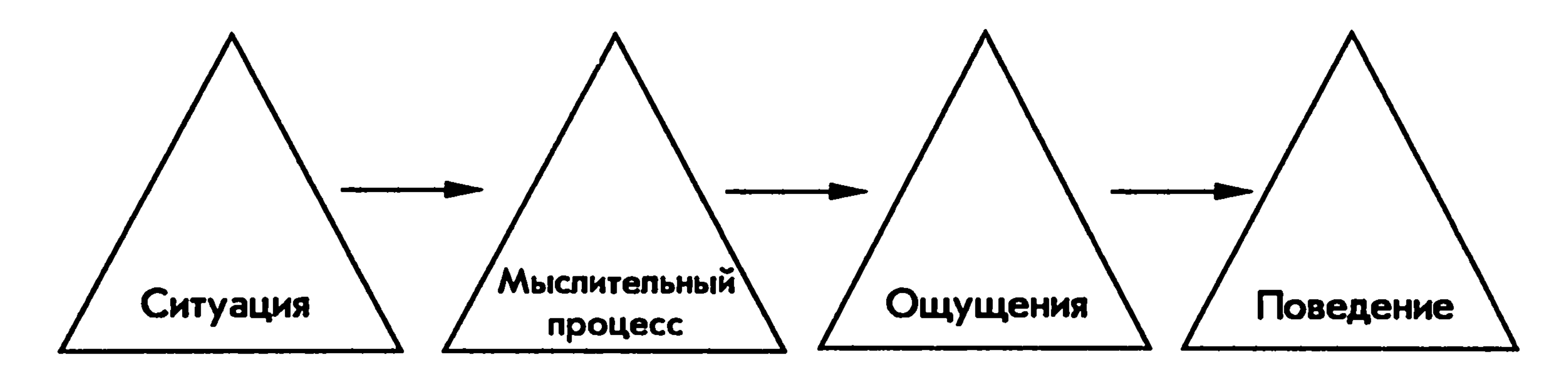
2. Теперь сосредоточьтесь и прислушайтесь к своим мыслям. Напишите, что именно вы думаете.



3. Проанализируйте, как вы действуете. Изложите письменно свое поведение.

4. А теперь отметьте свои ощущения.

Внимательно проанализируйте слова, которые вы использовали для описания происходящего. Поищите такие выражения, как *всегда, никогда, всякий раз, каждый, вынужден, должен или обязан.* Подчеркните их. Такие слова и выражения не оставляют выбора или вариации в поведении. Они вынуждают нас действовать по отношению к самому себе по принципу «или — или», «надо — или не надо».



«Путь к цели»

Теперь спросите себя: «Что я узнал(а) о самом(ой) себе такого, что мне хотелось бы изменить или улучшить?» Выпишите это ниже.

Выполнив эту часть упражнения, используйте те же приемы для выработки «пути к цели» как противодействия «пути в никуда».

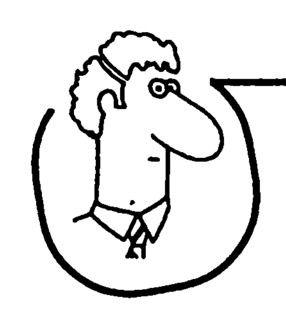


1. Снова опишите какую-нибудь ситуацию.

2. Сформулируйте модифицированную версию старого мыслительного процесса, удостоверившись, что вы не используете негативную терминологию, которая была на вашем «пути в никуда».



3. Представьте себе, что этот новый мыслительный процесс приведет в результате к эффективному положительному поведению.



4. Теперь представьте, что вы будете ощущать, изменив свое поведение.

Чтобы полностью осуществить сказанное, старайтесь слушать себя всякий раз, когда будете сталкиваться с аналогичной ситуацией. Если вы начнете реагировать на нее по-старому, негативно, скажите себе «Стоп!» и замените старый внутренний диалог новым, который вы сейчас разработали. Может, вам будет интересно узнать, что головной мозг в каждый конкретный момент времени может думать только о чем-нибудь одном. Попробуйте, можете ли вы думать о двух вещах сразу? Вы сами убедитесь, что этого не получается. Другими словами, если в голове позитивные мысли, то там нет места негативным.

РАБОТА С СИСТЕМОЙ ЖИЗНЕННЫХ ПРИНЦИПОВ

Прислушиваясь к себе, мы выходим на более глубокий уровень самопознания и начинаем понимать, почему поступаем так, а не иначе. Как можно было видеть из упражнений «путь в никуда» и «путь к цели», в этом нам помогает умение прислушиваться к своим мыслям. Вы уже узнали, что мыслительный процесс влияет на то, как вы себя ведете и что ощущаете. Во второй главе мы познакомились с тем, как процесс социализации сказывается на нашей манере слушать и вести себя — в начале жизненного пути мы формируем определенные принципы (систему убеждений), которые позднее определяют наше поведение. Эти же жизненные принципы влияют на то, каким образом мы ведем разговор сами с собой. До тех пор пока наши принципы не будут нами осознаны, мы будем бессознательно устанавливать препятствия на пути к своему личностному и профессиональному развитию. Подобное незнание самого себя может выражаться в непродуктивном поведении, внутренних конфликтах, фрустрациях и ощущении угрозы.

Например, когда Марджи стала разбираться в своих негативных мыслях, которые заставляли ее «делать все для всех» и сформировали покорное поведение, результатом коего стали стрессы, она поняла, что действовала по принципу,

гласившему: «Делай то, что сказано; действия начальников не обсуждаются». Ее отец, инженер, часто повторял это высказывание, когда она его спрашивала, почему он ей в чем-то отказывал. Другими словами, отец Марджи давал ей понять: «Делай, как тебе велено, и не задавай мне всяких глупых вопросов!» Это сообщение Марджи интерпретировала так, что потребности отца более важны, чем ее собственные, и, таким образом, постепенно приспособилась к этому принципу как не подлежащей обсуждению истине.

Когда происходило нечто похожее, Марджи автоматически действовала на основе данного принципа, что привело к выработке у нее негативного склада мышления, а именно: «Я обязана делать все для всех».

На рис. 4.3 представлен ее «путь в никуда» и тот принцип, из которого она исходила.

Принцип

«Я обязана делать то, что мне велено. Я не имею права обсуждать действия начальников».

▼

Мыслительный процесс

«Я обязана делать все для всех. Я не могу сказать "нет"».

▼

Поведение

- Пассивное.
- Взваливание на себя чрезмерных обязанностей.
- Напряженное, раздражительное.

▼

Ощущения:

- отчаяния;
- раздражения;
- замешательства;
- внешнего давления.

Рис. 4.3. Принцип, приведший Марджи к «пути в никуда»

Еще одним примером действия принципа, сформировавшегося в раннем детстве, может служить случай с Фрэнком.

Ребенком родители учили его не разговаривать в присутствии взрослых. Стоило ему раскрыть рот, как отец строго на него смотрел, а мама прикладывала палец к губам, показывая тем самым, чтобы сын замолчал. Позже за «встревание» в разговор без разрешения его наказывали.

Осознал Фрэнк поведение своих родителей во время нашего упражнения на самоанализ — он понял, откуда берут начало его трудности в общении с начальством. Как только ему хотелось высказать какую-либо идею или свое несогласие с человеком выше его по рангу, он словно каменел.

Когда Фрэнк начал подробнее анализировать динамику происходившего в подобных ситуациях, он обнаружил, что, когда к нему обращались начальники или другие вышестоящие лица, перед его глазами вставал образ родителей, он начинал испытывать детский страх, который временно лишал его дара речи.

Он также понял, что этот мысленный образ давал ему ощущение, что его разговор со старшим по рангу является признаком неуважения. Этот принцип привел его к формированию негативного мыслительного процесса и ощущению своей беспомощности и страха.

«Путь в никуда» Фрэнка и принцип, на котором он базировался, изображен на рис. 4.4.

Еще одним аспектом этого процесса является то, как наше эмоциональное состояние отражается на выражении наших чувств. Поскольку одно и то же эмоциональное состояние разные люди ассоциируют с разным поведением, то и выражать его они будут по-разному. Как уже говорилось выше, Фрэнк, например, в состоянии страха терял дар речи, а у Марджи повышалась мотивация к выполнению работы — страх не выполнить поручение заставлял ее работать и больше, и дольше.

Типичным примером может служить способ выражения гнева или злости. Некоторых при этом бывает слышно на довольно приличном расстоянии, другие же замыкаются в себе, и их «не видно и не слышно». Хотя «внутренний уровень» гнева у этих людей может оказаться одинаковым, его внешние проявления окажутся различными.

Давайте выберем минутку и подытожим сказанное тем, что проанализируем диаграмму на рис. 4.5, в схематическом

Принцип

Заговаривать со старшим является признаком неуважения.

Мыслительный процесс

- «Я не могу высказывать начальнику свои идеи».
- «Я должен вести себя тихо, иначе у меня будут неприятности».

Поведение

- Пассивное.
- Человек-«да».
- В роли ведомого.
- Ожидание, пока тебе не скажут, что нужно делать.

Ощущения:

- страха;
- тревоги;
- замешательства;
- напряжения.

Рис. 4.4. Принцип, приведший Фрэнка к «пути в никуда»

виде представляющую ту систему принципов, которая была присуща Марджи.

По мере изучения этой диаграммы становится яснее весь процесс. Похоже, что люди лучше осознают свое поведение, если описывают свои действия на бумаге — это помогает лучше осознать, что влияет на наше поведение.

Заметьте, что основополагающий жизненный принцип Марджи повлиял на ее самовосприятие, что привело к «навешиванию ярлыков» на саму себя. Этот ярлык заставил Марджи вести себя таким образом, чтобы ее поведение соответствовало данному принципу. Таким образом, она сама сформировала на работе стрессовую ситуацию, в которой винила других.

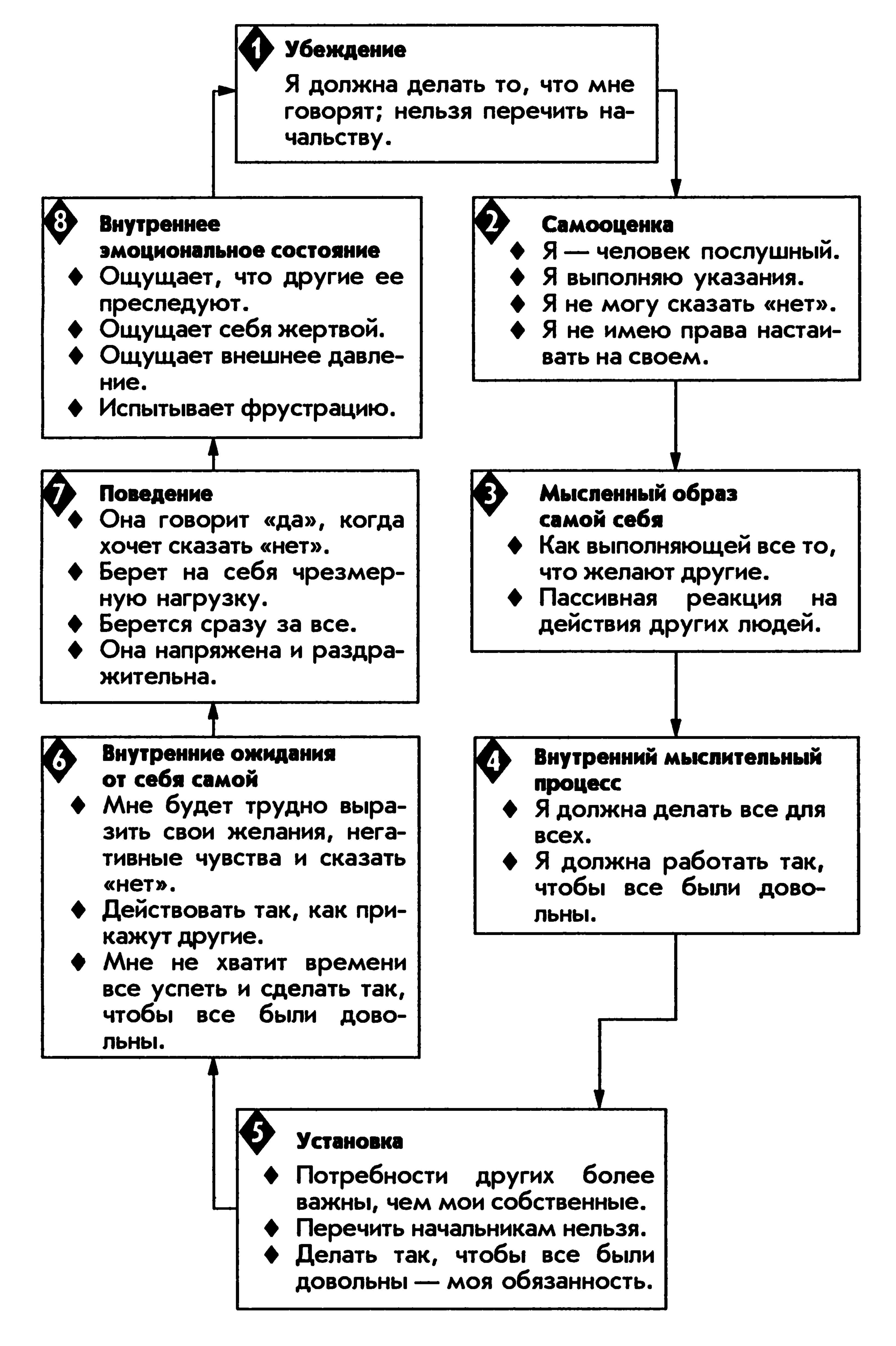


Рис. 4.5. Процесс действия принципов Марджи

Ее жизненный принцип, самовосприятие и мысленный образ самой себя стали теми условиями, в которых развивался мыслительный процесс, внутреннее словесное выражение того, что часто требовалось от других и от нее самой. Этот мыслительный процесс выразился в психологической установке, повлиявшей на некоторые ее ожидания. Марджи свой опыт строила на основе этих ожиданий — следовательно, она видела и ощущала то, что хотела видеть и ощущать. Ее мир стал слепком с ее ожиданий: чрезмерная нагрузка, «да» вместо «нет», раздражение, а также ощущения, что ее преследуют.

Теперь, немного попрактиковавшись в анализе того, как действует данный процесс, выполните следующее упражнение на самопознание.

Упражнение 4.2.
Представление о своих жизненных принципах

Выберите время и поразмышляйте о своих принципах. Попробуйте подобно Марджи описать действие данного принципа.



1. Сформулируйте свой жизненный принцип.

2. Проанализируйте, как этот принцип влияет на ваше самовосприятие. Какие представления о себе могли бы, по вашему мнению, возникнуть на базе этого принципа?



3. Как вы мысленно себя представляете? Опишите ниже свой мысленный образ самой(ого) себя.

4. Что вы можете сказать себе на основе знания этого принципа, своего самовосприятия и мысленного образа?



5. Проанализируйте, как влияют на вашу психологическую установку факторы внутреннего диалога, мысленного образа и самовосприятия.

6. Проверьте, какие ваши ожидания стали следствием всего вышеприведенного.



7. Теперь определите тип своего поведения. Как вы себя ведете?

8. Что вы ощущаете в результате такого поведения?



План действий

1. Что вы узнали о себе?

2. Разработайте план действий по изменению или улучшению тех сторон своей личности, о которых вы узнали в ходе проведенного анализа.

ЯЗЫКОВЫЕ БАРЬЕРЫ

Негативные утверждения, нашедшие внутреннее, психологическое выражение

К этому моменту мы узнали, как наши жизненные принципы влияют на самовосприятие и мыслительные процессы, которые, в свою очередь, сказываются на нашем поведении и ощущениях. Мы узнали, что умение слушать себя помогает лучше понять смысл нашего внутреннего монолога, а это сказывается на том, как мы себя ведем и что чувствуем. Кроме того, следование негативным принципам может привести к формированию негативного мысленного представления о самом себе. Таким образом, важно уделить внимание мысленному утверждению, отражающему данный принцип, а именно: «Я не умею эффективно слушать». Это негативное внутреннее убеждение относительно своей неспособности быть внимательным слушателем может стать причиной формирования других негативных мысленных утверждений, например:

«Не могу понять...»

«Я не могу внимательно следить за...»

«Я постоянно теряю нить разговора...»

Подобный «разговор» с самим собой лишь увеличивает вероятность неудачи, являясь отражением мыслительного

процесса типа «да, но...», который происходит примерно так:

«Я должен слушать квалифицированно. Да, но я не могу понять...»

«Мне это действительно нужно, ведь тогда я бы лучше относился к самому себе. Да, но я не могу внимательно следить за тем, что говорится, я постоянно теряю нить разговора...»

Это «да, но...» представляет собой поведенческий тупик или замкнутый круг, отрицательно сказывающиеся на эффективности человека как личности, будучи отражением «пути в никуда».

Предыдущий пример «пути в никуда» можно представить и в виде схемы, изображенной на рис. 4.6.

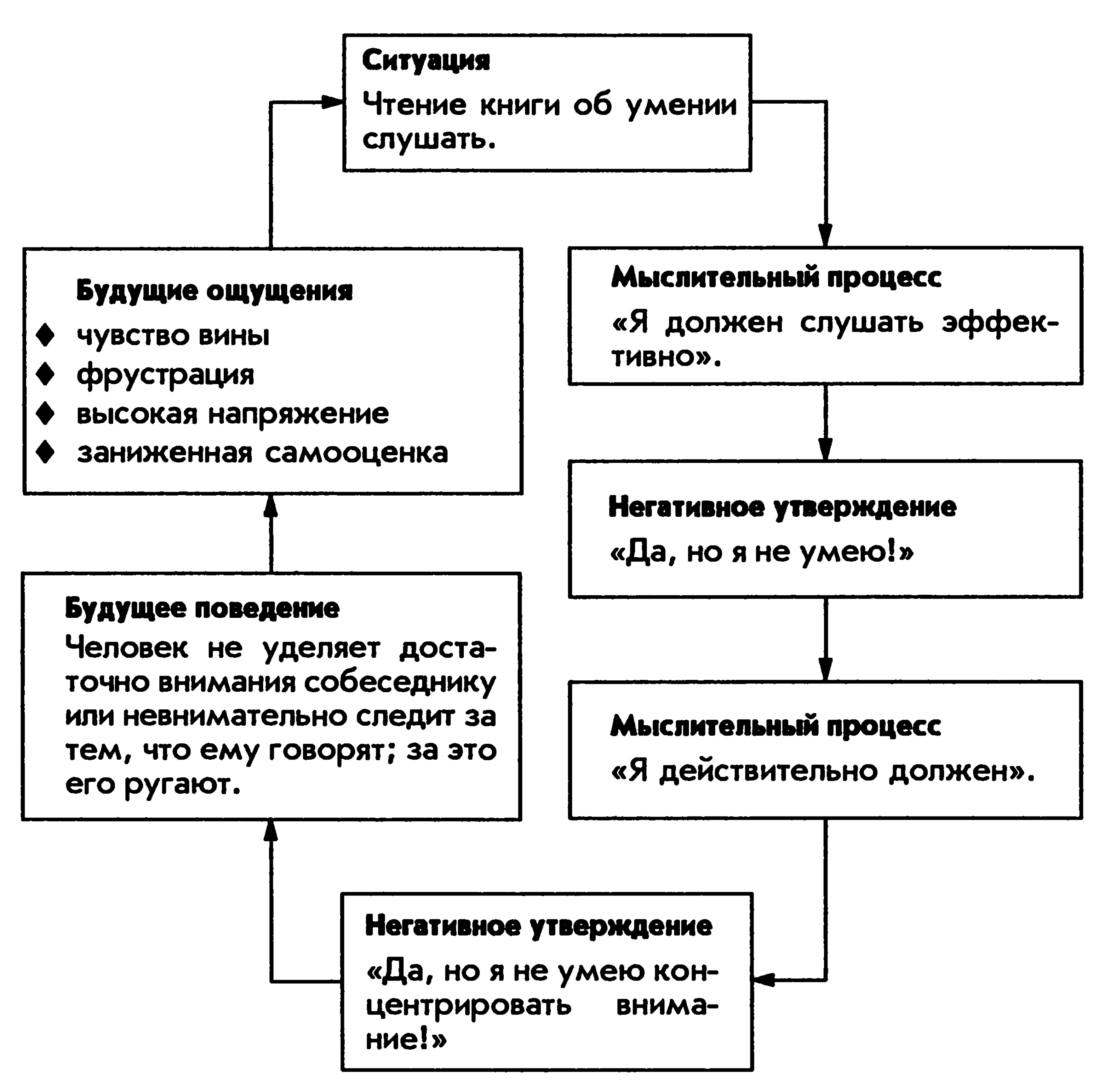


Рис. 4.6. Цикл, основанный на принципе «Да, но...»

Негативные утверждения, проявляющиеся в поведении

Наша собственная система убеждений (принципов) сказывается на том, как мы говорим с другими людьми. Рассказывая о себе другому человеку, мы подтверждаем собственное видение себя, то, как мы себя ощущаем. Многое можно почерпнуть, например, из следующих высказываний:

«Я не очень хорошо срабатываюсь с другими людьми».

«Кто, я? Может, кто-то и может зарабатывать кучу денег, но я не такой везунчик».

«Так что... меня не повысили в должности так быстро, как мне того бы хотелось, но дела обстоят именно так, и с этим я не могу ничего поделать».

Если мы научимся слушать, как утверждаем себя в глазах других, мы сделаем гигантский шаг к изменению старых ощущений относительно себя и старых привычек. Неумение слушать приводит к неосознанности, поэтому мы живем как бы в автоматическом режиме, а не в активном, подразумевающем возможность выбора.

В первой главе мы уже узнали о существовании в нашей личности черт, которые мы скрываем от самих себя или которые просто нам не известны. Это явление известный психолог Абрахам Маслоу описал следующим образом:

... те стороны нашей личности, которые мы отрицаем или подавляем, отнюдь не исчезают. Они не отмирают, а скорее уходят в «подполье». Какими бы ни были последствия этих скрытых сторон нашей человеческой природы... мы имеем тенденцию не замечать их или ощущать так, словно они не являются частью нашего Я, например: «Понятия не имею, что заставило меня это сказать», «не знаю, что на меня нашло».

Значение умения слушать, как мы говорим с другими людьми и самим собой, заключается в возможности лучше себя узнать и развить собственный потенциал.

«Я всегда...»

Еще одним языковым препятствием на пути к умению слушать, которое часто приводит к самоуничижительному поведению, является выражение «я всегда...».

Прежде всего слово «всегда» придает поведению значение абсолютности, не допуская никаких отклонений. *«Всегда»* заставляет человека считать, что какое-то конкретное поведение происходит в каждый конкретный отрезок времени и другое поведение недопустимо. Таким же эффектом обладают и некоторые другие слова и выражения, например, *никогда, постоянно* и *всякий раз.*

Кейт, контролер одного крупного банка, никак не мог понять, почему он ощущает депрессию и иногда чувствует себя жертвой. О себе он говорил как о человеке, который «всегда расстраивается, когда не может наладить сотрудничество с кем-то из подчиненных». «...Я всегда волнуюсь, когда мне надо выступать на рабочем совещании в своем отделе. ...Всякий раз, когда мне не удается правильно решить тот или иной вопрос, я ощущаю полную опустошенность». Для Кейта и, возможно, других людей представление о *всегда* существенно все упрощает. Если что-то происходит всегда, мы полагаем, что это и будет продолжаться всегда. Поэтому мы не очень-то и пытаемся что-то с этим поделать: «Так уж оно устроено, и поделать с этим я ничего не могу».

Для многих людей излишне частое употребление выражения «я всегда...» препятствует проявлению инициативы, творчества, а также осознанию и реализации своего потенциала. Это может привести к снижению самооценки и недостаточной уверенности в себе.

Использование понятия «всегда» приводит к тому, что мы рассматриваем чье-то поведение в слишком общих, неконкретных терминах. Подобный образ мышления оставляет без внимания позитивное, достигающее цели поведение человека. Если мы станем обращать внимание на высказывание «я всегда...» и заменять его более конкретными выражениями, то получим возможность более положительно относиться к своему поведению.

Для иллюстрации разницы возьмите, например, вышеприведенные «я всегда...» и замените их на положительные, более конкретные выражения.

1. «Я всегда расстраиваюсь, когда мне не удается наладить сотрудничество с кем-то из подчиненных».

   Измененная версия:

   «Я расстраиваюсь, когда Джо и Дениза не стараются вовремя закончить свою работу над проектом. Интерес-

но, может, более эффективным окажется какой-то другой подход?»

2. «Я всегда волнуюсь, когда мне надо выступать на совещании в своем отделе».

   Измененная версия:

   «Иногда я волнуюсь, когда мне надо выступить на рабочем совещании, а я не уверен, удастся ли мне правильно выразить свою мысль. Наверное, было бы полезным заранее все продумать, даже подготовить конспект».

3. «Всякий раз, когда мне не удается правильно решить тот или иной вопрос, я ощущаю полную опустошенность».

   Измененная версия:

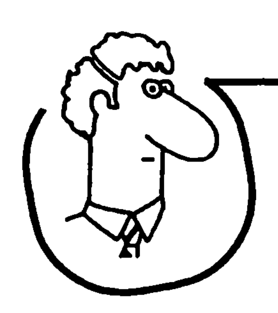
   «Я часто ощущаю опустошенность, когда мне не удается решить какой-то вопрос так, как мне того бы хотелось. Наверное, мне надо выработать в себе навыки поведения в конфликтных ситуациях».

Упражнение 4.3

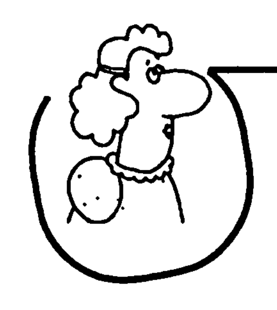
Выберите время и проанализируйте разницу в высказываниях, начинающихся с «я всегда», и их измененных версиях.



1. Выпишите ниже замеченную вами разницу:



2. Что вы узнали такого, что можно было бы использовать для повышения эффективности своих действий?



Вы могли бы выписать, например, следующие отличия:

1. Выражение «я всегда...» является частью «пути в никуда».
2. Выражение «я всегда...» скорее всего подразумевает негативный принцип.
3. Использование «я всегда...» может привести к возникновению негативных ощущений.
4. Измененная версия является частью «пути к цели».
5. Подразумевается некоторая позитивная установка, что я могу хорошо справиться с данным делом.
6. Использование измененной версии может способствовать решению данной проблемы и возникновению положительных ощущений.

Ярлыки

Еще одним проявлением языковых барьеров являются «ярлыки». Люди могут испытывать одинаковые физиологические ощущения, но называть их по-разному, навешивая на чувства различные «ярлыки». То, что один человек именует *гневом*, другой нарекает *тревогой*, третий — *обидой* и т. д. Для лучшего познания самого себя очень важно прислушиваться к тому, какой «ярлык» мы присваиваем тому или иному ощущению.

Важно также осознавать, каким языком мы пользуемся для создания ярлыков, соответствующих тому или иному поведению. Негативные ярлыки: «Я дурак», «Я тугодум» или «Я вечно все делаю не так, я этого не умею, это для меня слишком сложно» ведут к негативному поведению, в чем мы уже убедились на примере поведения Марджи и Фрэнка. Это разновидность поведения, которая приводит к «пути в никуда» и присущим ему неудачам. Благодаря же замене этого негативного языка на положительные утверждения можно встать на «путь к цели» и добиться сопутствующих ему самоуважения и успеха.

Упражнение 4.4

Чтобы лучше понять, как часто и в какой связи вы используете описанные выше высказывания, поставьте крестик на том отрезке, который, по вашему мнению, наиболее точно отражает ваше поведение.

1. Сегодня мне удалось многое сделать.

Говорю часто	Говорю иногда	Говорю редко	Не говорю вообще

2. Опять у меня два дела сразу. Когда такое случается, мне никогда не удается справиться ни с одним.

Говорю часто	Говорю иногда	Говорю редко	Не говорю вообще

3. Мне не удалось выполнить это задание так, как следовало бы. Что могло бы мне помочь лучше с ним справиться?

Говорю часто	Говорю иногда	Говорю редко	Не говорю вообще

4. Опять я все завалил! Я всегда делаю что-то не так.

Говорю часто	Говорю иногда	Говорю редко	Не говорю вообще

5. Об этом я и не подумал. Что я мог бы сделать в следующий раз, чтобы избежать подобной ошибки?

Говорю часто	Говорю иногда	Говорю редко	Не говорю вообще

6. Всегда я делаю все неправильно! Если б я не был таким дураком, то не допустил бы этой ошибки!

Говорю часто	Говорю иногда	Говорю редко	Не говорю вообще

7. Не могу понять, почему начальник так со мной разговаривает? Как бы отреагировать на это наилучшим образом?

Говорю часто	Говорю иногда	Говорю редко	Не говорю вообще

8. Он не имеет права так со мной разговаривать! Кем он себя воображает?!

Говорю часто	Говорю иногда	Говорю редко	Не говорю вообще

9. Добавьте к этому списку иные позитивные или негативные высказывания, свойственные вам. Выпишите их ниже.

Теперь проанализируйте свои ответы и выделите те высказывания, с употреблением которых вам хотелось бы покончить. Как только услышите, что вы произносите подобные негативные высказывания, скажите себе: «Стоп! Теперь мне нужно говорить ______________________ (позитивное высказывание)». Измените негативное утверждение на позитивное. Например, если вы выделили высказывание под номером 8, можно было бы сменить его на нечто вроде: «С чего бы это он так со мной разговаривает? Наверное, мне нужно проанализировать свое поведение — что я такого сделал, что повлияло на его тон». Подобный анализ позволит вам удержаться от осуждения и отреагировать в соответствии с первым уровнем слухового восприятия и установкой «я — ОК, ты — ОК». Кроме того, это поможет вам вместо осуждения и затрат негативной энергии перейти к поиску выхода из данной ситуации.

Определите позитивные высказывания, которые вам хотелось бы повторять почаще. Выпишите их на отдельные карточки, которые можно носить с собой. Как только выдастся свободная минутка, загляните в свои карточки и произнесите эти высказывания вслух или про себя. Это поможет вам лучше использовать положительную модель поведения в целях своего профессионального роста.

ПРИВЫЧКИ И НАВЫКИ

Частью процесса социализации является преобразование поведения и привычек, свойственных вашим ролевым моделям (чаще всего это подражание родителям или знаменитостям), в свои личностные черты. Подобные «примеры для подражания» часто открыто требуют или молчаливо подразумевают, что мы должны поступать так же,

как и они, но эти примеры иногда не соответствуют нашему естественному или желаемому образу действий.

Подобная запрограммированность находит свое выражение в формировании привычек и навыков. Человек не рождается с привычками — он их приобретает. Привычки и навыки становятся обычным типом поведения и восприятия. Все дело в их повторении! Привычки — это систематизированный набор ощущений и действий, вытекающих из усвоенных в детстве и юности представлений, причем часто они формируются как реакция на полученный в детстве стимул, впоследствии забытый нами, но сохранившийся в нашем подсознании. Сами того не осознавая, мы продолжаем действовать и ощущать так, как это нам привычно, несмотря на то что часто наше проведение не соответствует конкретной ситуации.

Один из способов изменить свои привычки и навыки — концентрировать свое внимание не на том, что кто-то говорит и действует неправильно, а на том, как вы ощущаете поведение такого человека. Когда вы сосредотачиваете внимание на своем взаимодействии с другим человеком, вы лучше осознаете свои привычные модели поведения с конкретными людьми в конкретной ситуации. Подобная концентрация внимания включает в себя умение прислушиваться к тем словам, которые используете вы и данный человек в конфликтной ситуации или в ситуации сотрудничества.

Сосредоточение внимания на своих реакциях повышает эффективность ваших действий, а когда нам способствует успех в отношениях с другими людьми, в нас возрастает уверенность в себе и ощущение собственного достоинства. Все это способствует представлению, что и другие люди видят нас в положительном свете. Вместе с тем, если у нас сформированы негативное самовосприятие и низкая самооценка, мы будем склонны считать, что другие видят нас в негативном свете или относятся к нам недружелюбно.

Самым поразительным является то, что наше представление об отношении к нам других часто не соответствует действительности. Мы имеем дело с собственным восприятием того, каким (какой) нас представляют, что часто бывает результатом нашей неспособности отделить внешнюю реальность от внутреннего опыта; мы «навешиваем ярлык» на то, что происходит в другом человеке, основываясь на собствен-

ном переживании того или иного события, а не на наличествующих фактах. Информация, которую мы воспринимали в течение всей нашей жизни, повлияла на формирование наших жизненных принципов (системы убеждений). Раз мы сформировали мысленный образ самих себя, то мы утверждаем: «Я не умею концентрироваться», и мы начинаем так себя и ощущать, исключая все другие возможности.

Чтобы поддерживать в себе позитивное самовосприятие, очень важно уметь слушать самого себя. Важным шагом в направлении улучшения своих навыков является умение активно прислушиваться к внутренним негативным утверждениям, которые мешают вам слушать эффективно. Осознание своих негативных ярлыков, того, как вы жестко себя судите, и использование подкрепляющих негативных высказываний может помочь вам обнаружить, какой именно мыслительный процесс вы хотите изменить.

Когда люди начинают рассматривать себя беспристрастно, с позитивной точки зрения, у них появляется возможность конструктивно изменить свое поведение, которое мешает им и вызывает трудности. Ниже приведены рекомендации, которые помогут вам в работе над негативными утверждениями и поведением, вызывающим определенные проблемы. Все это должно способствовать развитию положительного отношения к себе, которое, в свою очередь, повысит ощущение у вас своей ценности.

РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Рассматривайте допущенные ошибки как возможность учиться на них.

2. Если вы не уверены, как лучше всего решить ту или иную проблему, — перед тем как действовать, внимательно все продумайте. Это даст вам возможность бегло просмотреть проблему, учитывая возможные «пробы и ошибки».

3. Можно использовать язык «поддержки» и язык «подавления». Ниже для сравнения приведены примеры того и другого.

Язык «поддержки» — это когда вы:	Язык «подавления» — это когда вы:
а) говорите себе, что у вас это получилось (в конкретных выражениях): ♦ «У меня хорошо получается, когда я нахожусь в жестких рамках».	а) говорите себе, что у вас это не получилось (в неопределенных выражениях): ♦ «Все у меня всегда вывыходит не так!»
б) замечаете свои успехи (в конкретных выражениях): ♦ «Мне самому понравилось, как я все это сделал четко и по порядку!»	б) ругаете себя за неудачи: ♦ «Мне негоже делать ошибки, я просто дудурак». ♦ «Всегда я что-нибудь да запорю!»
в) отмечаете по завершении работы: ♦ «В следующий раз при условии надлежащего планирования я сдам проект вовремя!»	в) отмечаете свои личностные качества: ♦ «Опять я просрочил работу! Мне никогда не удастся работать так быстро, чтобы закончить проект вовремя. Я всегда работаю очень медленно!»
г) используете позитивные подкрепления: ♦ «Я сдал работу в рекордные сроки!» ♦ «На этот раз я сделал работу лучше!»	г) занимаетесь самокритикой: ♦ «Мне следовало бы работать получше!» ♦ «Никогда я не смогу сделать это лучше!»
д) рассматриваете ситуацию с точки зрения стороннего наблюдателя и принимаете сделанное. Затем спрашиваете себя: ♦ «Как сделать так, чтобы больше не допускать подобной ошибки?» ♦ «Как в следующий раз достичь лучших результатов?» ♦ «Где бы мне раздобыть правильные данные?»	д) скоры на суждения, критичны, навешиваете на себя негативный ярлык: ♦ «Я точно дурак!» ♦ «Ничего не могу сделать правильно!» ♦ «Наверное, я мог бы выполнить это и лучше, но мне просто не думается, когда давят сроки!»

Язык «поддержки» — это когда вы:	Язык «подавления» — это когда вы:
е) убеждены, что положительное подкрепление очень важно для самооценки: ♦ «Я правильно поступаю, когда хвалю себя за сделанное».	е) принимаете позитивное подкрепление с оговорками: ♦ «Если я стану себя хвалить, то это будет с моей стороны нескромным, хотя похвала и приятна».

Имейте в виду, что оба этих языка могут иметь усиливающее воздействие. Язык «подавления» может так же играть роль подкрепления, как и язык «поддержки», только отрицательного.

Я обнаружила, что язык «поддержки» работает лучше, так как он способствует успешному поведению и усиливает позитивную самооценку. Используя язык «подавления», мы можем начать действовать, но относиться к себе будем не очень хорошо. При этом наблюдается тенденция к продолжению использования языка «подавления», не переходя в «положительный режим». Мы можем выполнить поставленную задачу, но наше отношение к себе будет не очень хорошим. Когда используют негативное подкрепление, а не внутреннюю мотивацию, часто ощущают, что человеком руководит какая-то внешняя сила, что именно она заставляет его действовать так, а не иначе. Использующие же «поддерживающее» подкрепление люди постоянно ощущают, что они сами контролируют свою жизнь. Чаще всего они находят какую-либо положительную сторону в неприятной обязанности или задании. Они больше сосредоточены на том, что было бы полезно сделать, чем на том, что, по их мнению, неверно.

Использование языка «поддержки» помогает нам работать над тем, что сулит успех и что нам хочется делать, а также избежать неуместного поведения.

Очень важно относиться к тому, что нам не очень-то удается, как к возможности обучения и самосовершенствования. Когда мы не допускаем ошибок, у нас часто не остается времени оценить свою работу или поступки. Применение «поддерживающего» подкрепления — один из способов

держаться подальше от уже известного нам ролевого треугольника. Нужно отметить, что «подавляющий» режим часто порождает поведение «жертвы».

4. Поупражняйтесь в использовании языка «поддержки», говоря вслух, когда никого нет поблизости. Это может помочь высказаться о себе позитивно в соответствующий момент в присутствии других.

5. Попробуйте оценить себя объективно. Часто люди ставят перед собой недостижимый идеал. Если вы постоянно осуждаете себя за недостижение какой-то нереалистичной цели, то скорее всег вы будете воспринимать большую часть своих усилий как неудачи. Ваши оценки должны быть точными и объективными.
   а) Неточная оценка сделанного. Человек видит завершенную работу и говорит: «Я знаю, мне не удалось выполнить ее правильно». На самом же деле все было сделано правильно.
   б) Точная оценка сделанного, но нереалистичная увязка этого с условиями. Машинистка правильно считает, что она перепечатала проект с минимальным количеством опечаток, но считает всю работу неудачей, так как не уложилась в сроки или потому, что другая сотрудница выполнила ее вообще без опечаток.

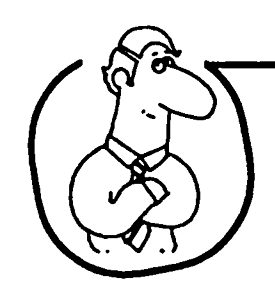
6. Ставьте перед собой реальные цели. Часто цель выступает в роли стандарта, относительно которого мы себя оцениваем. Если цели недостижимы или нереалистичны, то мы пытаемся соответствовать иллюзорному стандарту оценки. Таким образом, мы оцениваем свои действия тем, насколько приблизились к поставленной перед нами цели. Полезно поэтому ставить перед собой краткосрочные, реально достижимые цели — те, что позволяют нам задействовать положительное самовоздействие и воздействие на нас со стороны других.

7. Часто мы оказываемся неудовлетворены своим мнением о себе, так как оцениваем свой выбор как выбор между идеалом и чем-либо еще. Правильное принятие решения — это не выбор между чем-то абсолютно хорошим и чем-то абсолютно плохим. Трудность при формировании оценочных суждений состоит в том, что люди часто по-

ставлены в ситуацию выбора между двумя «правильными решениями» или двумя «неправильными». Когда такое происходит, наше ощущение собственной значимости превращается в постоянную неудовлетворенность своими суждениями. В неудовлетворенности самой по себе нет ничего плохого, но сопутствующее ей ощущение собственной малоценности и обобщение этой неудовлетворенности в самовосприятии может вести к заниженной самооценке.

Упражнение 4.5
на самовосприятие

Чтобы получше узнать самого себя, выделите 15–20 минут каждый день на:



1. Самооценку, наблюдение за тем, как вы взаимодействуете с другими людьми и на что похожи ваши с ними отношения.

2. Анализ своих принципов (системы убеждений) и того, как они влияют на ваше поведение.

3. Прояснение и письменное фиксирование своих целей, профессиональных планов и задач.

РЕЗЮМЕ

В этой главе мы подчеркнули важность умения слушать самого себя – осознания своих жизненных принципов (системы убеждений), мыслительных процессов,

того, какой язык мы используем при разговоре с самим собой, своих привычек и навыков, а также самовосприятия. Все это можно использовать для своего профессионального роста.

Умение слушать самих себя позволяет нам как бы «просеивать» события через «сито» личного опыта таким образом, что мы можем выбирать наиболее значимые для нас факты. Эффективное «слушание» самих себя отражается на нашей психологической установке, которая включает и удовлетворенность самим собой. Имея возможность видеть, какими мы являемся на самом деле, оценивать себя объективно и критично, не преуменьшая свою значимость, мы получаем возможность гордиться своими достижениями. Позитивная установка позволяет осознавать то, что нам больше всего в себе нравится, а это, в свою очередь, помогает изменить то, что нам в себе не нравится. Изменять свое поведение гораздо легче, если действовать с позитивной точки зрения.

Установка слушателя, сформированная на основе просвещенного интереса к своей личности, позволяет нам многое узнать о себе и о других. Понимание того, что кем бы вы ни были, «вы — ОК», является важнейшим условием принятия себя таким, какой(ая) вы есть на самом деле.



ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Чем отличаются «путь в никуда» и «путь к цели»?

2. Назовите два языковых барьера.

3. В чем заключается ценность умения слушать самого себя?

4. В чем разница между языками «поддержки» и «подавления»?

Ответы

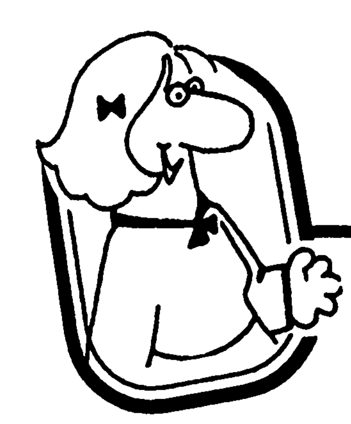
1. «Путь в никуда» и «путь к цели» различаются в следующем:
   - «Путь в никуда» ведет к самоуничижительному поведению. Мы упорно стремимся к неудачам и негативным ощущениям.
   - «Путь к цели» способствует достижению успеха, дает ощущение уверенности в себе и собственной значимости, позволяет нам узнать, что мы сами отвечаем за свои поступки и за то, кем мы являемся на самом деле.
2. К языковым барьерам относятся:
   - негативные утверждения, высказанные «про себя» или вслух;
   - «я всегда...» и «я никогда...»;
   - «я должен, обязан, вынужден, от меня ожидают, что...»;
   - язык «подавления» — «Я не умею, я не могу ничего сделать правильно...».
3. Значение умения прислушиваться к себе состоит в следующем:
   - в осознании того, насколько ваш стиль разговора с самим собой ограничивает ваши возможности;
   - в преобразовании негативного внутреннего диалога в позитивный;

- в том, что вы начинаете понимать, кто вы такой(ая). Такое понимание является первым шагом на пути к реализации своего потенциала;
- в возможности выявить жизненные принципы, которые влияют на достижение успеха. Умение слушать себя позволяет вскрыть эти принципы (систему убеждений) и покончить с самоуничижительным поведением.

4. Язык «поддержки» позволяет нам стать лучшим другом самому себе; из-за использования языка «подавления» вы относитесь к себе, как к заклятому врагу.

   Язык «подавления» снижает самооценку, а язык «поддержки» обычно ее повышает.

   Люди, говорящие на языке «поддержки», обычно являются хозяевами своей жизни; те же, кто использует язык «подавления», таковыми себя не ощущают, у них один кризис следует за другим.



Глава 5
КАК ЗАСТАВИТЬ СЛУХОВОЕ ВОСПРИЯТИЕ РАБОТАТЬ НА ВАС

Единственное, чему стоит учиться — это тому, что вы узнаете после того, как познаете все.

Гарри Трумэн

В предыдущих главах мы обсудили различные факторы, влияющие на наши привычки и модели слушания, которые определяют, на каком уровне мы чаще всего слушаем.

Процесс слушать и сопереживать (на первом уровне) особенно важен в те моменты, когда говорящий обсуждает какую-то чрезвычайно важную для него проблему. В этой главе мы познакомимся с подобными ситуациями и упражнениями по совершенствованию ваших навыков слушателя.

То, как вы слушаете и реагируете на поступающие сообщения, оказывает явное влияние на ответные реакции других людей и на то, как они воспримут вашу реакцию — будут ли они настроены продолжить разговор, почувствуют ли они ваше нежелание, понимание, напряженность или расслабленность и т. д.

Такое взаимодействие обычно происходит так, как показано на рис. 5.1.

(Стимул)	С1:	Собеседник делает какое-либо утверждение о своей проблеме.
(Реакция)	Р1:	Вы реагируете на проблему собеседника, что становится стимулом для
	Р2:	реакции собеседника на вашу реакцию.

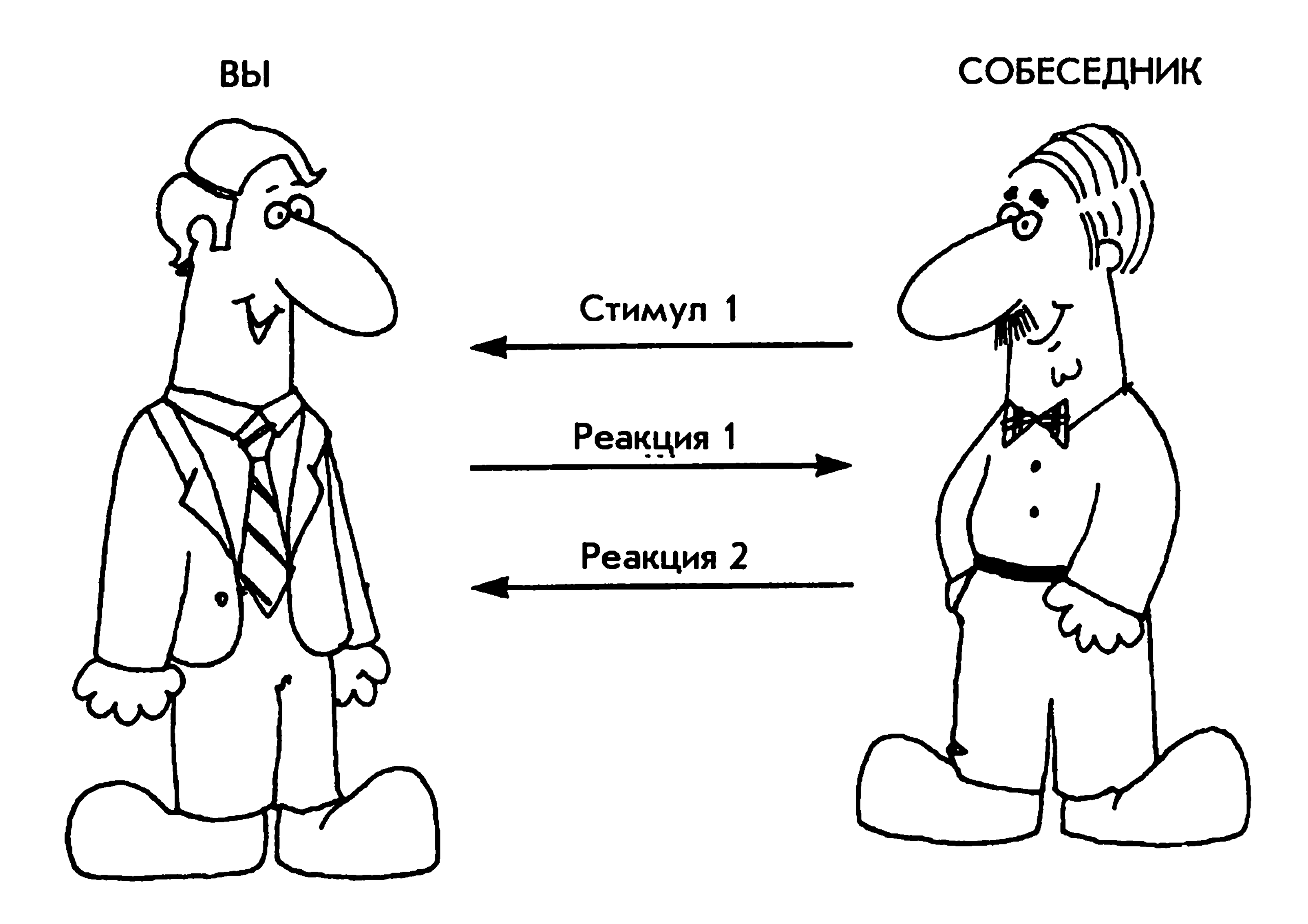


Рис. 5.1. Взаимодействие в процессе общения

ОЦЕНКА УМЕНИЯ СЛУШАТЬ

Приводимое ниже упражнение даст вам возможность оценить свое поведение как слушателя в подобных ситуациях. Выполняя упражнение, имейте в виду, что эта ситуация связана с рабочей обстановкой. Закончив упражнение, подсчитайте свою сумму баллов.

Упражнение на оценку умения слушать*

Проанализируйте, какой бывает ваша первая реакция на сообщение собеседника о том, что у него возникла какая-то проблема. В данном упражнении не следует искать правильной реакции или того, как бы следовало отреагировать — проверьте, как вы *обычно* реагируете в подобных ситуациях.

* Модифицированный вариант упражнения Мадэлин Беркли-Аллен, опубликованного Трейнинг-Хауз (Принстон, Нью-Йорк, 1981 г.).

1. «Не знаю, что и делать! Я делаю все возможные ошибки и знаю, что начальник меня проклинает. Он даже пару раз на меня наорал!»

_______ а) «А почему ты делаешь ошибки?»

_______ б) «Нужно рассказать начальнику, что ты чувствуешь свою вину».

_______ в) «Похоже, тебя тревожит, что ты делаешь ошибки и что твой начальник тобой недоволен».

_______ г) «Наверное, у твоего начальника есть повод орать на тебя. Нельзя допускать столько ошибок — с этим надо что-то делать».

2. «Кадровая политика нашей фирмы подразумевает продвижение собственных сотрудников. Я же вижу, что этот новый парень метит в кресло моего начальника, хотя я тоже имел на него виды и приложил много стараний, чтобы его занять. Уверен, что мог бы справиться с этой работой, представься мне такой шанс! Что ж, если они обо мне такого невысокого мнения, буду знать, что не очень-то я им и нужен!»

_______ а) «Да, неприятно, когда фирма о тебе словно забывает, нанимая работника со стороны, особенно учитывая тот факт, что ты прекрасно работал в своей должности».

_______ б) «Наверное, твоя квалификация ниже, чем у этого нового парня».

_______ в) «Тебе следовало бы дать им знать о своей точке зрения и заинтересованности в продвижении по службе».

_______ г) «А они вообще-то обсуждали с тобой все это?»

3. «Мой начальник часто допускает много ошибок и заставляет меня их исправлять. Все заканчивается тем, что он не желает возвращаться к этим вопросам. Он меня так скоро доведет до инсульта, говоря: "Это твоя вина, тебе следовало бы не допускать подобных ошибок!", хотя на самом деле это его ошибки».

_______ а) «Я не позволяю с собой так обращаться. А ты уверен, что не виноват?»

_______ б) «Похоже, что тебя гложут два вопроса: почему с тобой так обращаются и что с этим можно поделать».

_______ в) «А какие типы ошибок, по его мнению, ты должен исправлять?»

_______ г) «Тебе нужно бросить эту работу и найти другую, где к тебе будут относиться справедливо».

4. «Всякий раз, когда этот менеджер появляется в моем отделе, происходит одно и то же. Он меня словно не замечает. Когда он видит нечто, что ему не нравится, он просто говорит конкретному сотруднику, как и что надо сделать; в результате сотрудник теряется, я киплю от возмущения, а он просто уходит. Я ему непосредственно подчиняюсь. Что же мне делать?»

_______ а) «Тебе нужно обсудить эту проблему с твоим начальником».

_______ б) «А когда все это началось?»

_______ в) «По-моему, начальник должен быть начальником, и всем нам это надо принять к сведению и смириться».

_______ г) «Тебя выводит из себя то, что начальник решает за тебя, и ты не знаешь, как исправить ситуацию».

5. «Опять все по-старому! Я рассказывал начальнице о положении в отделе, а она уставилась в окно! Похоже, она вообще меня не слушает — она постоянно заставляет меня повторять то одно, то другое! Как будто она специально дает мне дополнительное время для формулировки проблем, а заканчивается все тем, что она уходит от решения вопросов».

_______ а) «Тебе следовало бы прекратить говорить, когда ты чувствуешь, что она тебя не слушает. Тогда она будет вынуждена уделить тебе внимание».

_______ б) «Тебе не стоит ожидать, что она будет внимательно выслушивать каждую твою проблему. Нужно научиться самому с ними справляться».

_______ в) «А какими проблемами ты с ней делишься?»

_______ г) «Да, видно, как тебя это раздражает!»

6. «Мне кажется, я все делаю правильно, но не знаю, как ко мне относится начальство. Я не очень-то представляю, что мой начальник от меня ждет, а он не говорит о результатах моей работы. Я стараюсь изо всех сил, но интересно, знает ли об этом кто-нибудь еще? Мне хотелось бы знать, чего я стою и какие у меня перспективы!»

_______ а) «Что, твой начальник ни разу не выказал свое отношение к твоей работе?»

_______ б) «Нужно прямо с ним об этом поговорить».

_______ в) «Возможно, в том же положении находятся и другие сотрудники, так что пусть тебя это не волнует».

_______ г) «Незнание отношения начальника к твоей работе заставляет тебя ощущать неуверенность, и тебе хотелось бы знать, что он от тебя ждет».

7. «Когда я ставлю перед собой цель, я всеми силами стараюсь ее достичь, решительно идя вперед: я не боюсь тяжелого труда! Я знаю, что это будет нелегко и что, возможно, мне придется переступить через некоторых, чтобы они мне не мешали. Для меня это важно — я хочу выбиться в люди, и я этого достигну!»

_______ а) «Нельзя карабкаться по спинам других ради своей цели».

_______ б) «Очень важно поставить перед собой цель в жизни, даже если достичь ее будет непросто».

_______ в) «А чего конкретно тебе хотелось бы достичь?»

_______ г) «Тебе следовало бы записаться на курсы менеджмента — это поможет тебе в продвижении по службе».

8. «Я действительно от всего этого устала! Каждое утро у меня на столе оказывается вдвое больше работы, чем мне по силам. А потом они говорят: "Это срочно!" или "Это нужно сделать поскорее". Столько людей просят меня сделать то-то и то-то, что я просто не способна за всем уследить, и это выводит меня из себя. Мне нравится мой начальник, моя работа, но, наверное, мне следовало бы взять отпуск!»

_______ а) «Когда столько людей тебя просят сделать срочную работу, трудно бывает все успеть, и это напряжение выводит тебя из себя и страшно утомляет».

_______ б) «А удовлетворение всех эти срочных просьб входит в твои служебные обязанности?»

_______ в) «Похоже, у тебя слишком много работы. Лучше бы обсудить все это с твоим начальником».

_______ г) «Наверное, у тебя накапливается столько работы из-за того, что ты плохо организуешь свой труд».

9. «Я работаю, как сумасшедшая, чтобы успеть закончить все срочные работы, и что получаю взамен? Ничего! Даже спасибо не скажут! На самом деле эти так называемые “срочные” работы валяются потом на столах сотрудников неделями!»

_______ а) «И как часто это происходит?»

_______ б) «Нужно сказать им, что тебе не по душе подобное отношение».

_______ в) «Это звучит так, словно ты ощущаешь, что тебя просто используют».

_______ г) «Не надо тебе так злиться».

10. «До того как его повысили, он был нормальным парнем, а теперь я больше не могу считать его другом. Я спокойно отношусь к тому, что мне говорят о моих ошибках, но зачем он делает это при всех? Ладно, при первой возможности я так же поступлю и по отношению к нему!»

_______ а) «Действительно неприятно, когда тебя тыкают носом в твои ошибки перед коллегами, особенно если с этим начальником ты раньше работала рука об руку».

_______ б) «Если б ты не допускала столько ошибок, шефу не надо было бы делать тебе замечаний».

_______ в) «Тебе следовало бы обсудить это с теми, кто знал его раньше, а потом — с ним самим».

_______ г) «И как часто он себе это позволяет?»

Теперь обведите кружком те варианты ответов, которые вы дали относительно своего поведения как слушателя в вышеуказанных ситуациях.

Ответ-сопереживание:

Ответ без осуждения, свидетельствующий, что вы уловили суть сообщения и/или выражаемые чувства, и дающий возможность установить взаимоотношения и наладить взаимопонимание.

1-в, 2-а, 3-б, 4-г, 5-г, 6-г, 7-б, 8-а, 9-в, 10-а,

Ответ-совет:

Ответ, где говорящему дают совет, что делать или чего не делать, включающий в себя варианты решения данной проблемы.

1-б, 2-в, 3-в, 4-а, 5-а, 6-б, 7-г, 8-в, 9-б, 10-в.

Ответ-вопрос:

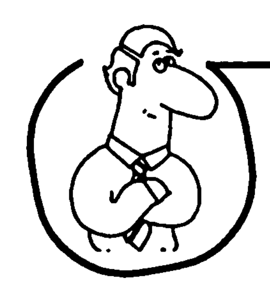
Ответ с просьбой представить дополнительную информацию, чтобы лучше понять обстоятельства, а потом уже ответить. Часто используется без особой на то нужды, так что говорящий может ощущать себя, как «на допросе».

1-а, 2-в, 3-в, 4-б, 5-в, 6-а, 7-в, 8-б, 9-а, 10-г.

Ответ-критика:

Ответ, содержащий критические высказывания, что является следствием намерения осудить, одобрить или не согласиться с полученным сообщением.

1-г, 2-б, 3-а, 4-в, 5-б, 6-в, 7-а, 8-г, 9-г, 10-б.



I. Теперь проанализируем модели вашей реакции как слушателя.

1. Чаще всего я использую

2. На втором месте у меня

3. На третьем месте у меня

4. Реже всего я использую



II. О чем свидетельствует ваша реакция, что она говорит о вас?

1. Что вам хотелось бы оставить без изменений?

2. Что вам хотелось бы изменить?

3. Что можно сделать, чтобы это изменение оказалось эффективным?

Выполнив это упражнение, вы выявили те присущие вам навыки слушательского поведения, которые препятствуют или способствуют развитию ваших отношений с коллегами.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РЕАКЦИЙ СЛУШАТЕЛЯ

Методика данного анализа была разработана на базе ответов более чем 7000 участников моих семинаров по умению слушать, собранных за 14 лет. Общее соотношение ответов составило:

1. 18 718 ответов-советов;
2. 13 465 ответов-вопросов;
3. 19 164 ответа-сопереживаний;
4. 7 791 ответ-критика.

Как правило, те, для кого был характерен опыт-сопереживание, уже прочитали несколько книг по умению слушать или посетили соответствующие курсы и семинары. Но очень немногие из них (может быть, 5–10 процентов) отметили, что эта реакция естественна для них или что она является следствием их жизненного опыта. Похоже, что в процессе социализации мы приучаем людей давать советы, задавать вопросы или быть критичными к говорящему — то есть реагировать не так, как свойственно слушанию на первом уровне. Осознание того, какова реакция нас как слушателей, поможет нам слушать на первом уровне, а именно — слушать-сопереживать. Чтобы слуховое восприятие работало на вас, нужно стремиться к следующему:

1. Избегать выражения своего критического отношения или осуждения. Такой тип слушания обычно повышает эмоциональный уровень говорящего и/или побуждает его прекратить разговор. Критическая модель реагирования часто воспринимается говорящим как преследование, вызывая ощущение, что «я — не ОК». Похоже, что такая реакция заставляет собеседника в ответ переходить на третий или второй уровень.

2. Прислушиваться к тому, что стоит за данным высказыванием, сопереживая и не осуждая. Это поможет вам слушать на первом уровне. Такой тип слушания помогает

формированию взаимопонимания, доверия и таких отношений, которые позволят собеседнику почувствовать, что он (она) может говорить без боязни «нарваться» на критику или осуждение. Это способствует решению собственных проблем говорящего. Когда люди лучше понимают свое поведение, они отдают себе отчет в происходящем. Помните, что для того чтобы «слушать-сопереживая», совсем не обязательно соглашаться с тем, что вам говорят, нужно лишь проявить участие к чувствам говорящего, к кому, что он или она может испытывать.

3. Правильно выбирать время для вопросов. Пока вы слушаете на первом уровне, «сопереживая», лучше всего держать свои вопросы при себе. Иногда реакцию сопереживания следует проявить раза два-три, до тех пор пока эмоциональный уровень говорящего не понизится до той степени, когда он или она сможет объективно рассуждать и слушать на первом уровне. Помогая говорящему обуздать эмоции, слушатель благотворно на него воздействует. Люди более эффективно разрешают свои проблемы, если мыслят логически и анализируют, эмоции же мешают объективности.

4. Стараться воздержаться от желания решить проблему за говорящего. Подобный стиль «слушания» может вылиться в исполнение роли «спасителя», которую мы обсуждали в третьей главе. Люди становятся более уверенными в себе, если сами могут решить свои проблемы и думать своей головой. Хотя предложенный совет может вызвать у слушателя ощущение собственной важности и нужности, его цена — задержание личностного и профессионального роста говорящего. В нашем обществе очень живуч миф о том, что от нас ждут решения проблемы, с которой столкнулся тот или иной человек. Я же полагаю, что основная наша задача — выслушать человека, не осуждая, предоставив ему возможность самому найти решение своей проблемы.

Примером использования такой системы анализа может послужить реакция Джанет на сообщение Джима о потере данных для отчета (глава 1). Выслушав его с участием, Джанет помогла Джиму снизить эмоциональное возбуждение и вспомнить, куда он задевал так необходимые ему данные. Она смогла избежать критики, не сказав ничего типа:

«Ты что-нибудь вообще можешь сделать нормально?», и не стала «спасать» его, пытаясь найти эти данные сама. Джанет задавала вопросы типа: «А что ты сделал потом?» и «Вспомни, когда ты в последний раз их видел?» (отметьте, что она не использовала вопросительного слова «почему?»). В подобных ситуациях «почему?» часто воспринимается как критика, в ходе процесса социализации детей часто спрашивают: «Почему ты это сделал?» или «Почему ты этого не сделал?» Такой вопрос несет в себе скрытый смысл типа «*Лучше* бы тебе найти правильный ответ, иначе у тебя будут *неприятности*». Часто это воспринимается как упрек.

Противодействуя подобной критике, ребенок занимает оборонительную позицию или оправдывается: «Да, но...» Часто вопрос «Почему ты?..» ведет в замкнутый круг — люди не всегда понимают, почему они сделали то-то и то-то — они просто это сделали, не задумываясь о своей мотивации. «Почему?» ведет также к ощущению необходимости защищаться или оправдываться: «Потому что!..» Например:

— *Почему ты это сделал?*

— *Потому что не знал.*

— *А почему ты не знал?*

— *Потому что мне никто не сказал.*

— *А почему ты кого-нибудь не спросил?*

— *Не знаю.*

В подобном диалоге разговор идет как бы по кругу, причем раздражение испытывают обе стороны.

Нахождению решения чаще способствуют вопросы типа *что, как, когда, где* или *кто*. Вместо «Почему ты...» можно было бы спросить: «Что за причины заставили тебя принять именно это решение?», «А как можно было бы сделать иначе, чтобы избежать этой ошибки?» или «Куда можно было бы обратиться, чтобы сделать все правильно?» Например:

— *Как можно было сделать это так, чтобы не допустить подобной ошибки?*

— *Я не был уверен, что действую правильно, но рядом никого не было, кто бы мог мне помочь.*

— *Понимаю твое стремление — ведь ты хотел закончить работу.*

— *Так оно и есть.*

— *Мне хотелось бы еще раз сделать все вместе, чтобы удостовериться, что ты все понял. Покажи, как ты будешь действовать в следующий раз.*

Графически вашу реакцию на чье-то сообщение о наличии каких-либо проблем можно представить так, как это изображено на рис. 5.2.

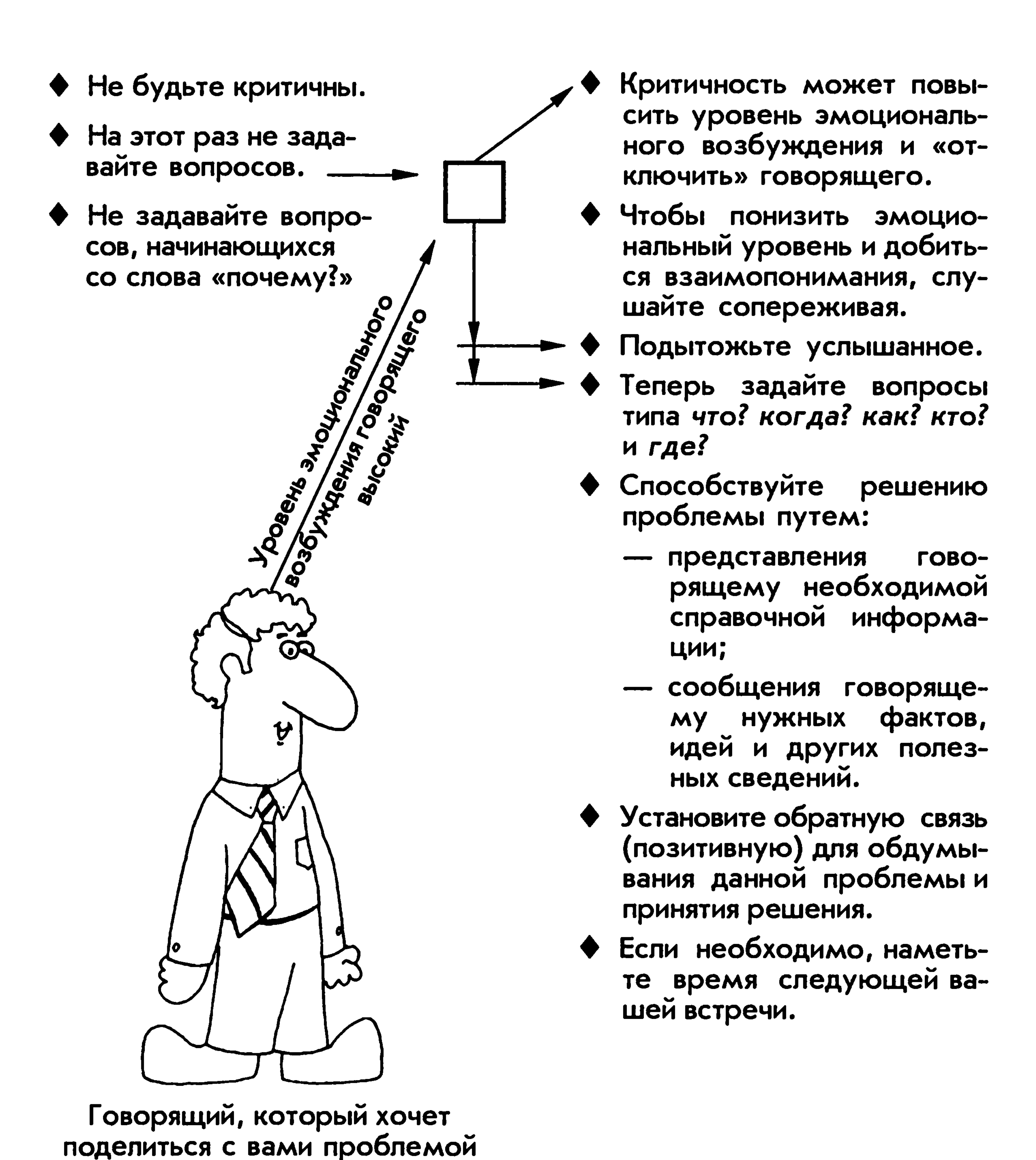
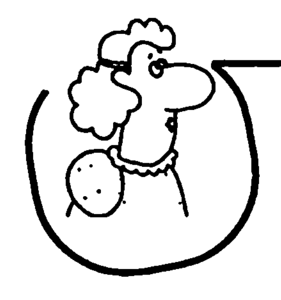


Рис. 5.2. Система реагирования на услышанное

Упражнение 5.1

Это упражнение поможет вам попрактиковаться в определении четырех типов реакции. Проанализируйте приведенные ситуации и отметьте в отведенных местах, какая реакция (сопереживание, поток рекомендаций, просьба о дополнительной информации, критике) наиболее соответствует данной ситуации.

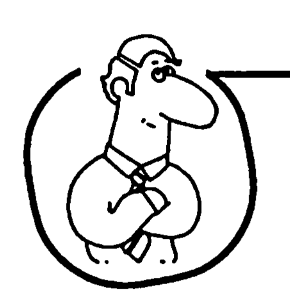
Ситуация 1



— Братцы! Неужели эту женщину из нашего отдела повысили в должности только из-за того, что она умеет подлизываться к начальству?! Ведь повысить должны были меня! У меня выше квалификация, и этой женщине не нужны деньги так, как мне. Что происходит?

Тип реакции	Реакция
а) ____________________	Мне кажется, что ты справляешься со своей работой отнюдь не так хорошо, как тебе кажется, иначе повысили бы тебя.
б) ____________________	Всегда неприятно, когда должность, на которую метишь ты, занимает кто-то другой, особенно если ты чувствуешь, что твоя квалификация выше.
в) ____________________	А случалось ли что-то подобное с тобой раньше?
г) ____________________	Будь я на твоем месте, я бы рассказал начальнику, какая злость тебя обуревает.

Ситуация 2



— Не знаю, что и делать! Начальник постоянно просит меня задержаться на работе подольше, чтобы подготовить письма на завтра, а я не могу ему ниче-

го возразить – ведь он мой начальник. Я с удовольствием кое-что бы ему сказала, но просто не могу рисковать.

Тип реакции	Реакция
а) ____________	Мне кажется, у тебя такое ощущение, что тобой просто пользуются, и ты хочешь найти способ сказать начальнику о его поведении.
б) ____________	Будь я на твоем месте, я бы это с ним обсудила. Нужно сказать ему, что ты чувствуешь.
в) ____________	Если бы ты не позволяла вытирать о себя ноги, то сейчас ты бы могла говорить с ним на равных.
г) ____________	И что, твой начальник всегда вел себя с тобой так?

Сравните свои ответы с приведенными ниже:

Ситуация 1	Ситуация 2
а) Критика	а) Сопереживание
б) Сопереживание	б) Поток рекомендаций
в) Вопрос	в) Критика
г) Совет	г) Просьба дополнительной информации

Упражнение 5.2

Теперь, когда вы имели возможность определить четыре типа реагирования, попрактикуйтесь подогнать свою реакцию наилучшим образом.

Ситуация 1



— Если б у меня были деньги, я не преминул бы воспользоваться этой возможностью; уверен, что смог бы развернуться в этом бизнесе. Человеку всего-то и нужно, что немного общих представлений, здравого смысла и смелости, и у меня все это есть. Нет только денег. Такова жизнь!

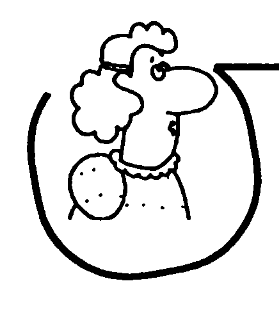
1. Сопереживание:

2. Поток рекомендаций:

3. Просьба о дополнительной информации:

4. Критика:

Ситуация 2



— Все дело в том, что я занимаюсь не тем. Я все тянул и не уходил, потому что четыре года учился в колледже, готовя себя именно к такой работе. Теперь же я считаю, что для меня лучше было бы бросить ее и заняться чем-то другим — пусть мне даже придется начать с самого низу.

1. Сопереживание:

2. Поток рекомендаций:

3. Просьба о дополнительной информации:

4. Критика:

Сравните свои ответы с нижеприведенными:

Ситуация 1	
1. Сопереживание:	Всегда противно чувствовать, что у тебя нет денег, чтобы заняться бизнесом, в котором можешь добиться успеха.
2. Поток рекомендаций:	Что тебе нужно, так это обсудить все с менеджером банка.
3. Просьба о дополнительной информации:	О каком виде бизнеса идет речь?
4. Критика:	А ты уверен, что сможешь развернуться в этом бизнесе?
Ситуация 2	
1. Сопереживание:	Сменить поле деятельности после четырех лет обучения в колледже — решение непростое. Понимаю, что тебе нелегко на это решиться.
2. Поток рекомендаций:	Лучше бы тебе остаться на старом месте, ведь ты понятия не имеешь, что тебя ждет на новой работе.
3. Просьба о дополнительной информации:	А что тебя привлекает в новой работе?
4. Критика:	И ты полагаешь, что можно отправить эти четыре года псу под хвост?

ХАРАКТЕРИСТИКИ «ЭФФЕКТИВНОГО» СЛУШАТЕЛЯ

Еще один способ заставить слуховое восприятие работать на вас — знать характеристики, свойственные человеку, умеющему слушать эффективно. Наиболее типичные из них были выявлены в ходе эксперимента, проведенного в университете штата Миннесота. Хорошие слушатели пытались найти в воспринимаемом ими сообщении что-то интересное для себя, они рассматривали это сообщение как возможность получить новую полезную информацию; осознавали свои психологические установки и воздерживались от «вынесения приговора» говорящему; старались «отсеивать» слова, произнесенные под влиянием эмоций. У них была выявлена тенденция прислушиваться к основным идеям сообщения, а не конкретным фактам. Эффективным слушателям требовалось дополнительное время, чтобы предугадать следующее утверждение говорящего, мысленно подытожить сказанное, оценить его или подготовить вопросы, кроме этого они сознательно отмечали невербальные сигналы.

В ходе другого исследования, предпринятого автором этой книги, были выявлены следующие характеристики «идеального» слушателя:

- пытливый ум и «открытое сердце»;
- умение улавливать новые мысли и идеи, соотнося услышанное с уже известным;
- способность сосредотачиваться и слушать «всем своим существом»;
- умение «слушать сердцем», без предубеждений, не осуждая говорящего;
- осознание процесса, сознательный отказ слепо «следовать за толпой»;
- умение осознанно воспринимать происходящее и оценивать возможности развития ситуации, способность не упускать важные детали;
- направленность на восприятие новых идей, методов и способов, улавливание «сути»;

- способность быть начеку, подчеркивая, проясняя, соглашаясь, или дополняя, — ведь нет в мире двух людей, которые бы слушали одинаково;
- склонность к интроспекции, способность и стремление к критической проверке, пониманию и трансформации своих собственных ценностей, психологических установок и отношения к самому себе и другим людям;
- сосредоточенность на идеях и замыслах говорящего с помощью своих ощущений, чувств и интуиции.

СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СЛУШАТЕЛЬСКИХ НАВЫКОВ

В первой главе мы приводились данные д-ра Ральфа Николза, согласно которым 40% своего времени в течение дня мы заняты тем, что слушаем других, причем наша эффективность составляет лишь 25%. В ходе специального тренинга вы можете улучшить свои умения и навыки слушателя, что позволит чаще слушать на первом уровне. Для улучшения этих своих умений и навыков можно:

1. *Стремиться найти в услышанном что-то полезное и интересное для себя.*

   Если вы положительно относитесь к теме разговора, вы всегда можете услышать нечто, что может расширить ваш кругозор. В любом обсуждении всегда присутствует что-то, что раньше или позже сможет вам пригодиться. Одним из аспектов умения слушать эффективно является анализ и сортировка собственных представлений. Что из сказанного я могу применить? Как это соотносится с тем, что мне уже известно? Что я могу предпринять?

2. *Взять инициативу на себя.*

   Попробуйте определить, что известно говорящему. Посмотрите на него и сосредоточьтесь на сказанном, стараясь сделать все возможное, чтобы создать атмосферу беседы «с глазу на глаз». Если внешний вид или личность говорящего вас отвлекают, постарайтесь их не замечать. Главное — это основная идея, заключенная в восприни-

маемых вами словах. Стимулируйте говорящего своим вниманием и выражением интереса. Продемонстрируйте свой интерес путем вставок типа «да-да», «м-да, это интересно», «а как насчет...» и т. п.

3. *Слушая, работайте.*

Эффективное слушание требует определенных затрат энергии. Если предмет обсуждения известен заранее, подготовьтесь к нему — прочтите соответствующие материалы, обсудите их или продумайте, сформируйте свою точку зрения. После этого слушайте активно и энергично.

4. *Сосредоточьте свое внимание на основных мыслях и идеях.*

Прислушайтесь к главным идеям и мыслям говорящего. Иногда вам удастся распознать стандартные приемы построения речи — вступление к основной теме, «мостики» от одного предмета обсуждения к другому по ходу развития темы, примеры и словесные иллюстрации, а также заключение, резюме или призыв к действию. Отмечайте основные идеи по мере их представления говорящим, отделяйте факты от принципов, идеи — от примеров, а доказательства — от домыслов.

5. *Конспектируйте.*

Улучшить свою способность запоминать и усваивать материал можно с помощью кратких записей основных положений выступления. Позже просмотрите записи: что можно использовать, с чем вы согласны или не согласны. Чтобы записи впоследствии пригодились, нужно для каждого случая верно подбирать способ конспектирования, однако каким бы он ни был, записи должны быть краткими, понятными и разборчивыми. В зависимости от рода разговора поэкспериментируйте с подготовкой резюме, мысленного или письменного, или выпиской ключевых слов (фраз, мыслей). Будьте гибкими — у большинства выступающих нет четкого плана речи.

6. *Не отвлекайтесь на внешние обстоятельства.*

По возможности старайтесь не отвлекаться. Сядьте там, откуда вам будет видно и слышно докладчика, где вас не

будут отвлекать — нужно «сконцентрироваться на концентрации внимания». В этом случае вы будете осознавать внешние шумы и помехи, но они не смогут вас отвлекать.

7. *Воздержитесь от возражений; следите за «горячими кнопками».*

   Не позволяйте эмоциональным словам и выражениям на вас влиять. Научитесь распознавать высказывания, доводящие вас до той стадии, когда вы перестаете слушать и начинаете мысленно готовить свои возражения. Одним из способов противодействия является быстрый анализ причин, по которым эти слова и выражения вас задевают, и суммирование услышанного. Воздержитесь от «приговоров» до тех пор, пока вы детально не поймете, на чем делает акцент говорящий. Другим способом является формулирование основных возражений в виде вопросов, но не зацикливайтесь на этом. Оба способа помогут вам сохранить ясную голову, и вы сможете продолжить внимательно слушать.

8. *Сохраняйте ясную голову: задавайте вопросы, чтобы выяснить, насколько точно вы понимаете сказанное.*

   Внезапное, яростное возражение или несогласие с основными положениями речи выступающего может привести к возникновению «психологической глухоты». Ваш разум должен быть ясным — говорящему нужно *не только* уделить внимание, но и покопаться в самой сути сказанного. Не занимайте позиции обвинителя, не ищите, что именно было сказано «неправильного». Проясните для себя значение отдельных слов или формулировок путем перефразирования сказанного своими словами.

9. *Обратите себе на пользу скорость мышления; резюмируйте сказанное.*

   Суть умения слушать эффективно состоит в том, чтобы быть максимально сконцентрированным на конкретной ситуации, возникающей между говорящим и слушающим. Сосредоточьтесь на том, о чем говорит выступающий. Мысленно резюмируйте уже сказанное. Решите для себя, насколько говорящему удалось обосновать свои

суждения и насколько вы их разделяете. Составляйте мысленное резюме по каждой из отдельных тем по мере их развития, сравнивайте их и противопоставляйте, оценивайте доводы говорящего.

10. *Регулярно практикуйтесь.*

    Приобретайте опыт и практикуйтесь слушать и конспектировать незнакомый или сложно воспринимаемый на слух материал, требующий от вас максимального умственного напряжения. Возможности предоставляются нам на любом собрании, а регулярная практика творит чудеса. Чтобы научиться слушать эффективно, нужно приложить определенные усилия, но это один из наиболее простых способов получить необходимые для вас информацию и идеи.

11. *Анализируйте, что вам сообщат посредством невербальных сигналов.*

    Будьте терпимы и восприимчивы к чувствам говорящего. Задайте себе вопрос, почему он или она говорит именно это, что он или она имеет в виду? Попробуйте «прочитать между строк» и найти скрытое значение сказанного. О чем свидетельствуют выражение лица, жестикуляция говорящего и другие невербальные сигналы?

12. *Оценивайте и критикуйте содержание сообщения, а не поведение говорящего.*

    Очень важно различать, что вам сообщает говорящий: факты или предположения. Решите для себя, насколько хорошо ему удалось подтвердить основные положения своего выступления и как вы сами можете это сделать. Перед тем как вынести свой «приговор», выслушайте говорящего полностью. Восприятие содержания сообщения гораздо важнее, чем оценка внешности говорящего, поэтому не позволяйте себе отвлекаться на манеру речи, голос, личность или внешний вид выступающего. Признайте и смиритесь с тем, что большинство людей не слишком-то умеют выступать перед публикой.

Для улучшения своего умения слушать можно использовать все указанные методы. Как свидетельствует опыт, с помощью этих двенадцати способов можно преодолеть привычки, мешающие вам слушать эффективно.

Так, например, Клифф, менеджер по персоналу, обнаружил, что путем осознанного применения подобных методов ему удалось значительно повысить эффективность собеседований с потенциальными работниками фирмы. Раньше он слушал на втором уровне из-за неправильного подхода к скорости своего мышления. Вместо того чтобы воспользоваться преимуществами, которые ему давались (как это рекомендуется в 9-м пункте), Клифф продумывал, что он скажет потом, или выслушивал лишь первые фразы сидящего перед ним человека. Этот собеседник продолжал говорить, а Клифф уже был полностью сосредоточен на мысленной формулировке своего вопроса относительно услышанного, из-за чего ему часто приходилось переспрашивать клиента.

Постепенно Клиффу удалось преодолеть свою привычку и начать слушать на первом уровне, что позволило ему осознанно формулировать вопросы по мере восприятия поступающей от собеседника информации. Он научился выжидать — резюмировал сказанное собеседником и лишь потом задавал вопрос, если ему нужна была какая-нибудь дополнительная информация. Таким образом Клиффу удалось сократить время каждого собеседования и получать больше информации «по делу».

Сосредоточенность и запоминание материала

Методы совершенствования своего умения слушать помогут вам большее количество времени уделять слушанию на первом уровне и развить способность сосредотачиваться и запоминать информацию. Сведения, полученные на первом уровне слушания, восстановить в памяти спустя время гораздо легче — таким образом, чем качественнее вы слушаете, тем больше вы помните.

Первый шаг к развитию этой способности — *обрабатывание* информации по мере слушания. Обработка информации означает установление ассоциативных связей между сказанным и чем-то уже вам известным, мысленное повторение услышанного «про себя» или вслух, а также подытоживание сказанного. Благодаря разнице в скорости речи и

мыслительного процесса то, чем занят слушающий в процессе общения, существенно влияет на количество воспринимаемой информации и возможность вспомнить ее в дальнейшем.

Часто бывает так, что эта разница не идет нам на пользу. Вместо применения рекомендованных методов мы думаем о чем-то постороннем, витаем мыслями где-то далеко, а говорящий в это время сообщает нам информацию. Подобный «сон наяву» — главное препятствие эффективному слушанию.

Слушать и запоминать информацию помогают мысленные образы того, что говорится. Я, например, работаю со своей помощницей, Арленой, которая звонит мне по телефону и сообщает, что в понедельник утром, когда меня не будет в городе, она могла бы поработать над списком рассылки. Для этого ей будут нужны все данные. Мысленный образ того, что она будет делать, не только помогает мне лучше ее слушать, но и способствует тому, что я запомню это разговор.

Еще одним способом является «проговаривание» услышанного. Обсуждение этого с другим человеком помогает уяснению сути дела и способствует запоминанию материала.

Так как эффективность слушания у большинства людей не превышает 25% (слушание на втором и третьем уровне), очень важно иметь в виду следующее:

1. Когда вы в своем высказывании собираетесь касаться только одного вопроса, скорее всего людям достаточно будет услышать вас один раз.

2. Если в вашем выступлении будут затронуты две-три темы, скорее всего слушателям понадобится, чтобы вы их повторили. Без этого они не смогут запомнить главные тезисы.

3. Если количество пунктов в вашем выступлении возрастает до четырех-пяти, следует продублировать передачу информации — попросить слушающих записать основные моменты, подытожить сказанное вслух, для усиления воздействия использовать диаграммы, иллюстрации, попросить слушателей в двух словах повторить услышанное.

4. Если же в вашем выступлении будет более шести тем, следует использовать несколько вышеуказанных дополнительных средств для дублирования информации.

Благодаря применению различных подходов вы поможете себе и другим слушать на первом уровне. Существует еще один способ — слушать сопереживая.

Как слушать на первом уровне: «слушание-сопереживание»

Результаты работы большинства руководителей обусловлены тем, как они общаются с сотрудниками «один на один». По самой своей природе менеджмент подразумевает работу с людьми, и основная функция руководителей и менеджеров — наладить и облегчить взаимопонимание между собой и подчиненными. Именно благодаря контакту с сотрудниками руководители могут мотивировать и влиять на своих подчиненных. Умение слушать делает руководителей более информированными, помогает лучше понять и самих себя и своих подчиненных, что так необходимо для эффективной работы с людьми и успешного управления фирмой или организацией.

Многие уже обнаружили, что «слушание-сопереживание» является мощным инструментом для улучшения работы с персоналом. С его использованием возрастает объем продаж, улучшается умение «продавать идеи» руководству, способность сотрудничать с эмоциональными людьми и проводить собеседования, налаживаются хорошие рабочие отношения.

Слушанием человек выказывает, что ему интересно то, что говорится. Это приводит в действие цепочку поддерживающих сигналов, благодаря которым говорящий ощущает, что его воспринимают, и становится более «открытым». Это, в свою очередь, позволяет говорящему предоставить слушателю более значимую информацию, которая может побудить последнего задать имеющие отношение к делу вопросы. Такое активное «слушание-сопереживание» может стать огромным шагом вперед на пути к тому, чтобы заставить умение слушать работать на вас.

Вот что сказал о воздействии активного слушания Карл, менеджер крупного предприятия:

Именно прогресс в умении слушать стал основной причиной моего роста по службе и успешности моих контактов с людьми. Я стал больше слушать на первом уровне, что не замедлило принести положительные результаты. Мой стиль руководства был не совсем обычен. В период подведения итогов мое эффективное, активное слушание побуждало сотрудников обсуждать со мной некоторые негативные моменты, благодаря чему решались многие проблемы, а поток «нехорошей» энергии, исходивший от работника, снижался. Я сознательно работал над своей манерой слушать и обнаружил, что мне удалось почти полностью избавиться от негативного воздействия на сотрудников во время подобных мероприятий. Я активно прислушивался к тому, что говорилось и что оставалось «между строк».

Раньше я был скор на суждения, критичен, и это переводило меня на второй и третий уровни слушания. Как я потом понял, в процессе слушания я готовил возражения и действовал по установке «ты — не ОК». Теперь же я замечаю, когда начинаю впадать в подобное настроение, и сам себя останавливаю. Затем я сосредотачиваюсь на том, что сообщается мне «между строк», и заставляю себя перейти на установку «я — ОК, ты — ОК», мысленно спрашивая себя: «Что заставляет меня быть негативно настроенным?», «Почему я реагирую именно так?» и «Что я мог бы сделать, чтобы слушать непредвзято?»

Интересно, что улучшение манеры слушать сказалось и на других аспектах моего поведения. До того как я узнал о различных уровнях слушания, я считал, что понимаю, о чем мне говорят. Обычно я неверно интерпретировал даваемые мне указания, а когда меня поправляли, то в своих ошибках и негативных эмоциях винил других. Теперь же мне удается работать более эффективно, возрос объем выполненной мною работы. Не надо и говорить, что в конце рабочего дня я чувствую себя гораздо лучше.

Раньше мне было очень трудно общаться с главным менеджером фирмы, однако когда я отделил процесс слушания от восприятия его довольно грубоватых манер и часто недовольного выражения лица, то обнаружил, что прежде именно его манеры заставляли меня действовать по установке «я — не ОК и он — не ОК». Заставить себя не делать скоропалитель-

ных суждений было нелегко, но я с этим справился. Сначала мне удалось найти лишь пару способов принудить себя реагировать на него положительно, но эти мои попытки и новое поведение произвели на главного менеджера благоприятное впечатление, и я нашел возможность обсудить с ним свои ощущения. В результате работать с ним стало вполне сносно, причем сейчас наши отношения становятся все лучше.

Подобно Карлу и другие смогли оценить тот факт, что активное слушание-сопереживание помогает понять, что именно имеет в виду говорящий. В общении с другими людьми держите в уме следующее: 1) многие предпочитают говорить, а не слушать; и 2) на самом деле контролирует ситуацию и ход общения именно слушатель. Чтобы эффективно слушать и воспринимать сказанное, регулярно проверяйте, насколько вы все поняли, путем подытоживания услышанного. Затем обратите внимание на установление обратной связи — или путем подтверждения того, что вы поняли все правильно, или уточнения того, что говорящий имел в виду.

Этот метод особенно будет полезен тогда, когда говорящий эмоционально возбужден, когда вы хотите объективно разобраться в какой-то конфликтной ситуации или найти решение проблемы, а также в случаях, когда вы подвергаетесь справедливой или несправедливой критике. Активное слушание может помочь вам сохранить хладнокровие, объективность и с участием отнестись к точке зрения собеседника.

Как слушать активно: рекомендации

1. Будьте внимательны. Создайте своим невербальным поведением атмосферу сопереживания. Если вы будете внимательны, чутки, сосредоточенны, если будете смотреть на говорящего, он почувствует свою значимость и станет относиться к вам более позитивно.

2. Проявляйте заинтересованность в потребностях собеседника. Помните, что вы должны слушать с пониманием, сопереживая.

3. Слушайте на основе установки «я — ОК, ты — ОК».

а) Вызовите в себе отклик на слова говорящего; пусть ваши идеи и чувства дойдут до него, причем выражать их вам следует доброжелательно, не критикуя говорящего.

б) Не задавайте слишком много вопросов. Помните: вопросы могут выйти «боком», так как у говорящего может возникнуть ощущение, что он «попал на горячую сковороду».

в) Станьте своего рода «зеркалом»: отражайте, что, по вашему мнению, чувствует и/или говорит ваш собеседник.

г) Не стоит использовать ничего не значащие «успокаивающие» фразы типа:

- «Ну, все это не так плохо».
- «Завтра тебе будет лучше».
- «Все перемелется, не стоит так переживать».
- «Нельзя все воспринимать так близко к сердцу; это все мелочи».
- «Не надо делать из мухи слона».

Они преуменьшают чувства говорящего

4. Не надо допускать, чтобы собеседник «подцепил вас на крючок». Такое может случиться, когда вы разозлитесь, обидитесь или выйдете из себя, позволите себе вступить в перепалку, строить скоропалительные выводы или заведомо осудить собеседника.

5. Используйте следующие способы выражения того, что вы внимательно слушаете.

а) Выражение побуждения, поощрения говорящего с помощью таких слов и выражений, как:

- «Угу».
- «М-да».
- «Понятно».
- «Да, верно».
- «Ого!»
- «Интересно!»

б) Выражение побуждения, поощрения говорящего с помощью невербальных сигналов, а именно:
   - кивка головой;
   - выражения лица (соответствующего тому, что говорится);
   - жестикуляции, непринужденных и естественных движений;
   - зрительного контакта;
   - прикосновений.

в) Выражение побуждения, поощрения говорящего с помощью специальных побудительных слов и фраз, например:
   - «Расскажи-ка мне...»
   - «Мне интересно было бы услышать, что ты об этом думаешь».
   - «Не хотел(а) бы ты об этом поговорить?»
   - «Давай-ка это обсудим!»
   - «Звучит так, будто тебе кое-что пришло в голову!»
   - «Меня очень интересует, что ты скажешь по этому поводу!»

6. Основные правила:

а) Не перебивать.

б) Не переводить обсуждение на другую тему.

в) Не давать себе отвлекаться.

г) Не задавать лишних вопросов («не допрашивать»).

д) Не пререкаться.

е) Не навязывать свои советы.

ж) Отражать в поведении, жестикуляции, выражении лица и словах свое отношение к чувствам говорящего.

Эти рекомендации — подробное описание модели активного слушания, краткий обзор нового подхода к умению слушать. На рис. 5.3 эта информация представлена в форме таблицы с примерами.

Цель слушания	Метод	Приемы слушания
I. Уточняющая проверка		
1. Когда вы желаете что-то уяснить, спросить о фактах, прояснить перспективы или уточнить нечто предполагающееся или то, как вы что-то поняли.	Задайте вопрос на предмет «что, как или когда». Затем переформулируйте, что вы, по-вашему, услышали.	1. «Вы видите эту проблему именно так?» 2. «Не уточните ли вы, что вы подразумеваете под...» 3. «Что конкретно вы имеете в виду под...» 4. «Я так понял, что вы сказали... Это верно?»
II. Проверка точности восприятия услышанного		
1. Для проверки точности услышанного и поощрения дальнейшего обсуждения. 2. Дать говорящему понять, что вы уловили основу.	Перефразирование основных идей говорящего с концентрацией на фактах.	1. «Как я понял, проблема состоит в... (своими словами). Правильно ли я вас понял?» 2. «По-моему, вы сказали, что...»
III. Проверка чувств и ощущений		
1. Для демонстрации своего внимания и понимания.	Отражение чувств говорящего.	1. «Тебе кажется, что тебя лечили неправильно».
2. Для уменьшения тревожности, гнева или иных негативных чувств.	Перефразирование сказанного своими словами.	2. «Ты неверно это поняла». 3. «Понятно, что тебя вывело из себя то, что это произошло именно с тобой».
3. Дать человеку знать, что вы понимаете его (или ее) чувства.	Поддержание тона разговора — легкого или серьезного. Выражать участие в тех чувствах, которые лучше всего соответствуют состоянию говорящего.	4. «Мне кажется, что когда твой начальник с тобой говорит в подобной разгневанной манере, ты имеешь привычку "отключаться"». 5. «Я чувствую, что тебе нравится эта работа, но ты точно не знаешь, как добиться ее получения».

Рис. 5.3. Способы контроля ситуации слушателем: установление и поддержание коммуникационного потока

Цель слушания	Метод	Приемы слушания
	IV. Проверка-резюме	
1. Чтобы сосредоточиться на ходе обсуждения и перейти на более высокий его уровень. 2. Чтобы сосредоточиться на основных моментах и использовать их в качестве «трамплина» для последующей дискуссии. 3. Сведение воедино основных идей или фактов. 4. Оценки степени прогресса.	Переформулирование, отражение и подытоживание основных идей и ощущений.	1. «Суть проблемы в следующем: ...» 2. «А теперь проверим: мы рассмотрели следующие факты...» 3. «Похоже, что основное в ваших словах было...» 4. «В качестве резюме могу сказать, что, по-моему, главное состоит в ...»
	V. Выражение «приятия»	
1. Стремление оставаться нейтральным и показать свою заинтересованность. 2. Поощрение говорящего к продолжению его выступления.	Не выражайте свое согласие или несогласие. Используйте промежуточные словечки или выражения, соответствующий тон голоса. Выразите свое понимание.	1. «Да...» 2. «Угу» 3. «М-м-да...» 4. «Понятно...», «понимаю...», сочувствующее молчание во время паузы
	VI. Поощрение к продолжению разговора	
Признание важности данной проблемы.	Демонстрация желания обсудить данную проблему.	1. «Расскажи-ка мне об этом». 2. «Да, похоже, что это действительно проблема...»

Продолжение рис. 5.3

Слабая степень выражения чувств			
Гнев, раздражение	**Удовлетворение**	**Депрессия**	**Страх**
раздражен	рад	не могу решиться	тяжело на сердце
обеспокоен	польщен	смущен	напряжен
«червь точит»	приятно удивлен	скучно	озабочен
«вне себя»	доволен	в отчаянии	тревожен
неприятно взволнован	мне приятно	разочарован	в опасении
	вздохнул с облегчением	недоволен	беспокоюсь
	удовлетворен	в апатии	
		обижен	

Средняя степень выражения чувств			
Гнев, раздражение	**Удовлетворение**	**Депрессия**	**Страх**
испытывает отвращение	очень доволен	разочарован	встревожен
сильно обеспокоен	счастлив	измотан	шокирован
в отчаянии	в приподнятом настроении	измучен	боится
«затюкан»	удовлетворен	измочален	под угрозой
напуган	полон надежд	несчастлив	изранен
	в предвкушении удовольствия	обременен	
		печален	

Высокая степень выражения чувств			
Гнев, раздражение	**Удовлетворение**	**Депрессия**	**Страх**
разгневан	полон радости	жалок	в панике
презрителен	радостно возбужден	умирает от стыда	в ужасе
враждебно настроен	охвачен энтузиазмом	сломлен	парализован
буйствует	смеется	унижен	умирает от страха
в ярости	радостно горд	без надежд	
жаждет крови		отчаявшийся	
		разочарован до глубины души	

Рис. 5.4. Слова, выражающие чувства и ощущения

Людям часто бывает трудно распознать, что они сами чувствуют, не говоря уже о чувствах других. Хотя в оценке поведения особых трудностей и нет, разглядеть чувства, с ним связанные, иногда бывает довольно затруднительно. Помочь вам в этом может тест на «проверку чувств и ощущений». Для его применения вам понадобится список слов, выражающих те или иные чувства, — он приведен на рис. 5.4.

Проверка услышанных чувств и ощущений

Чаще людям сложнее оценить свою реакцию на чувства, чем другие реакции. Многие воспитаны так, что считают выражение негативных чувств или чувств вообще чем-то предосудительным. Этот фактор более всего препятствует выработке навыка слушать на первом уровне.

На рис. 5.5 показано, как работает такая модель, — целью реакции слушателя является стремление увязать событие с чувствами и ощущениями говорящего.

Чувства говорящего могут быть выражены и без слов — тоном голоса, выражением лица, позой и/или жестами. После того, как чувства будут восприняты слушателем, он начинает совмещать их с фактами или событием в единый комплекс «высказывания». Компонент «вы чувствуете» в проверке услышанных чувств и ощущений отражает доверие к говорящему, а также демонстрирует «приятие» слушателем говорящего как личности.

Пример, показанный на рис. 5.5, свидетельствует, что чувства воспринимаются раньше событий или фактов. Тем не

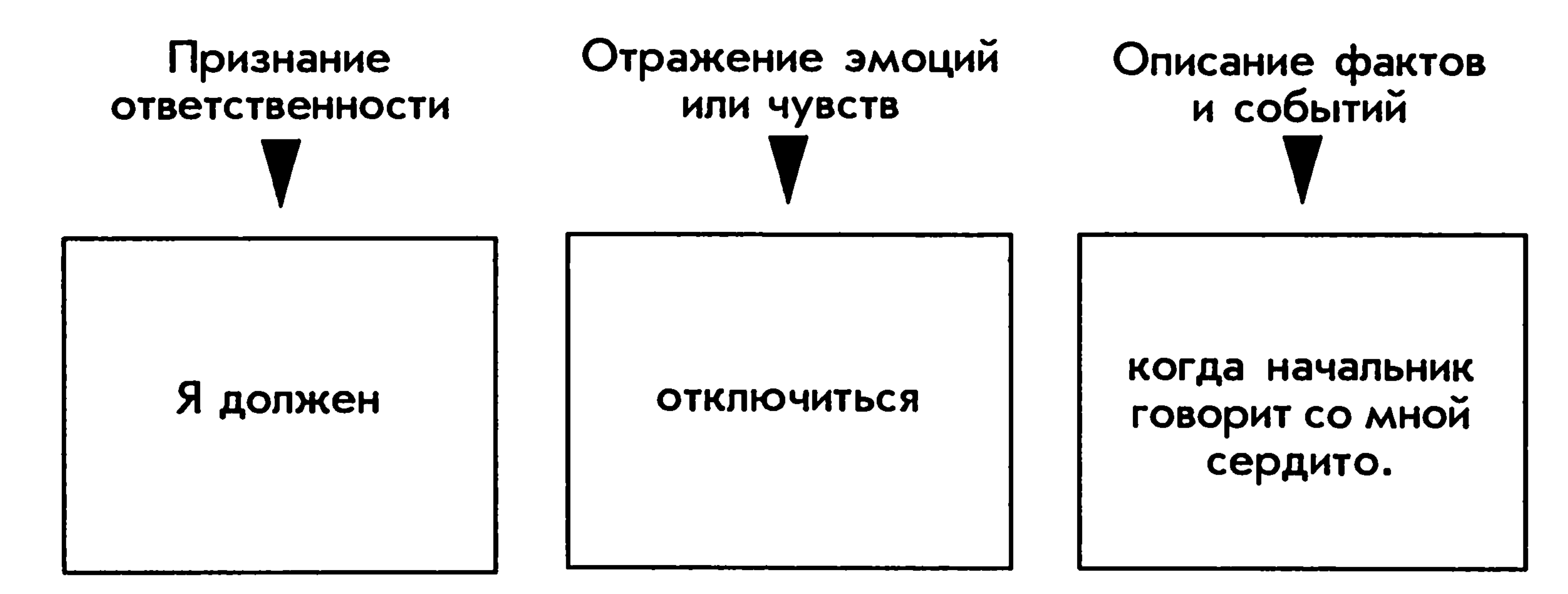


Рис. 5.5. Модель, представляющая процесс резюмирования информации слушателем

менее разговор может начинаться с описания событий. Например, вы можете сказать: «Когда начальник разгневанно ко мне обращается, я обычно бываю ошеломлен». Смена порядка слов может вносить дополнительное значение, что помогает избежать механического, шаблонного восприятия.

Свою реакцию на услышанные чувства можно начать и по-другому, например, со следующих высказываний:

«Мне показалось, что вы...»

«Может, вам...»

«Похоже, вы...»

«Мне кажется, вы...»

«Я почувствовал, что...»

«Интуиция мне подсказывает, что...»

«Я чувствую, что...»

«В ваших словах я ощутил...»

«По-моему, надо...»

«Если я правильно понял, вы ощущаете...»

При любом подходе можно достичь цели, если демонстрировать естественное участие и восприятие всего сообщения в целом.

При применении того или иного приема важно стараться улучшить контакт с говорящим и проявить отзывчивость к его потребностям.

В начале этой главы были приведены некоторые примеры активного слушания — изучите их еще раз для лучшего понимания этой проблемы.

Упражнение 5.3

Это упражнение поможет вам попрактиковаться в определении чувств говорящего. После прочтения высказываний опишите свою реакцию как активно сопереживающего слушателя по поводу того, что, по вашему мнению, говорящий чувствует.

1. Говорящий

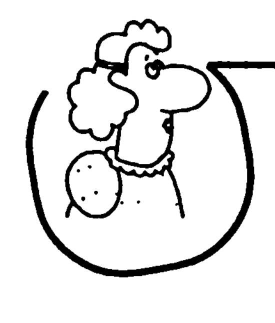


«Я ожидаю, что на сегодняшнем производственном собрании мой начальник жестко будет отстаивать нашу позицию. Надеюсь, что он не перегнет палку; он становится чересчур эмоциональным, когда говорит о том, в чем по-настоящему убежден».

Проверка восприятия чувств

Признание ответственности	Отражение чувств	Описание событий или фактов

2. Говорящий



«Я знаю, что, если вовремя не сдам работу, меня ждут неприятности, но я действительно хочу сдать ее в срок – пусть даже мой начальник и не ценит того, что я работаю даже в обеденный перерыв».

Проверка восприятия чувств

Признание ответственности	Отражение чувств	Описание событий или фактов

3. Говорящий

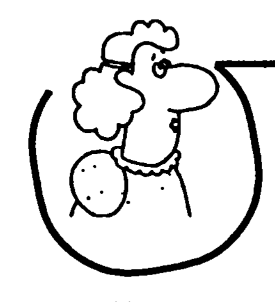


«Я ужасно переживаю, когда надо сказать "нет", отказать коллеге из-за нехватки времени, и выполняю их просьбы в ущерб своей собственной работе».

Проверка восприятия чувств

Признание ответственности	Отражение чувств	Описание событий или фактов

4. Говорящий



«Бюджет моего отдела, несмотря на все протесты, сильно урезали».

Проверка восприятия чувств

Признание ответственности	Отражение чувств	Описание событий или фактов

Ответы

1. Вас *беспокоит*, что начальник может не сдержаться на производственном совещании.
2. Вы *обижены*, что ваши старания остаются незамеченными.
3. По-моему, вы *в замешательстве* оттого, что не можете закончить свою работу, так как не можете отказать коллегам, когда те вас просят сделать что-то для них.
4. Вы *обеспокоены*, как дальше руководить отделом в условиях такого резкого сокращения финансирования.

Упражнение 5.4

Попрактиковавшись немного в распознавании чувств говорящего, вернитесь к таблице на рис. 5.3 («Способы контроля ситуации слушателем») и еще раз ее изучите, используя эту таблицу как пособие по улучшению диалога между Сарой и Джимом. В этом диалоге реплики Сары соответствуют реакции слушателя, находящегося на втором и третьем уровнях. В специально отведенном месте под ее репликой выпишите любые варианты, которые, по вашему мнению, сделали бы ее более активной слушательницей и продемонстрировали бы ее участие в делах Джима. Можно также менять и то, что сказал бы Джим в ответ на ее изменившееся поведение.

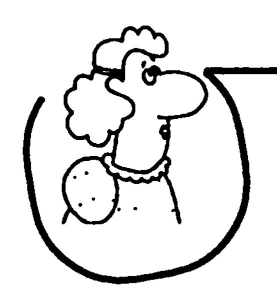


Джим: Сара, у нас возникла серьезная проблема.

Сара: Ну, что еще?

Джим: Рекламная кампания Джонсона для нас, похоже, накрылась — вылетел текстовый редактор на компьютере.

Сара: Опять?! Черт... А ты позвонил ремонтникам?



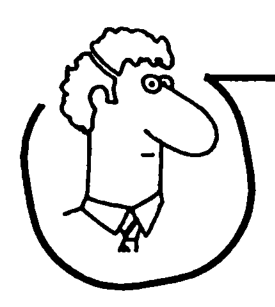
Джим: Нет, да это и бесполезно — им понадобится по крайней мере день, чтобы прислать сюда человека.

Сара: Откуда ты знаешь, что так будет и на этот раз? Лучше все-таки им позвонить.



Джим: Ну, раз ты так считаешь... Хотя, по-моему, это нам никак не поможет.

Сара: Как бы то ни было, позвони! А почему ты не отправил все материалы печатать на сторону?



Джим: Я об этом уже думал, но все равно бесполезно — единственная фирма, которая бы с этим справилась, находится на другом конце города.

Сара: А у тебя все равно нет выбора, так что лучше прямо сейчас отдай материалы им, пусть это даже и будет далеко.

Теперь сравните свои варианты с нижеприведенными.

Джим: Сара, у нас возникла серьезная проблема.

Сара: М-м-м... Рассказывай!

Джим: Рекламная кампания Джонсона для нас, похоже, накрылась — вылетел текстовый редактор на компьютере.

Сара: Да, действительно проблема. И что же ты сделал?

Джим: Я подумал было позвонить ремонтникам, но от них было бы мало пользы — им понадобится по крайней мере день, чтобы прислать сюда человека. Еще я подумал о том, чтобы отдать материалы печатать на сторону, но вся загвоздка в том, что единственная фирма, которая с этим бы справилась, находится на другом конце города.

Сара: Понятно. Похоже, что передать материалы этой фирме — наиболее быстрый способ с этим справиться.

Джим: И я так думаю. Терпеть не могу мчаться через весь город ради одной-единственной работы.

Сара: Тебе просто не хочется ломать свой график ради этого.

Джим: Точно! Наверное, лучше поручить это Дэйву, ведь у него нет ничего такого срочного — ему сдавать свою работу лишь на будущей неделе.

Сара: Что ж, может, и получится. Дай мне знать, чем все закончится.

Джим: Конечно, и спасибо тебе!

Применение подхода активного слушания сулит вам много преимуществ. Например, при больнице в Оклахоме административная группа медицинского ухода на дому решила использовать такой подход на своих совещаниях*, где перед участниками ставится задача определить главные проблемы, избегая разногласий и лишних споров.

Благодаря своему умению слушать активно административные работники выступали в роли получателей информации, которые стремились понять, что чувствует каждый конкретный участник совещания. Затем они для проверки излагали полученную информацию своими словами, и это было единственной обратной связью. Они сами не выступали, не оценивали и не анализировали полученные сведения, не задавали вопросов.

Такой активный, сопереживающий подход к процессу слушания позволил каждому выступавшему сказать больше и развить свои мысли относительно той или иной проблемы. Кроме того, он приводил к лучшему пониманию человеком самого себя («инсайту») и началу решения данной проблемы.

Применение активного слушания помогло администрации медицинского ухода на дому в нескольких аспектах, а именно:

1. В предоставлении участникам совещания возможности поделиться беспокоящими их ощущениями.

---

* Patricia A. Muller, M.A.R.N, *Superviser Nurse,* April 1980.

2. Участники совещания чувствовали себя менее скованно, осознавая, что организаторы слушают их с участием, желая помочь.

3. Между персоналом и руководителями установились более хорошие отношения.

4. Выступающих побуждали к переходу от простого разглагольствования по поводу имеющихся проблем к предложению возможных решений.

5. В рамках разворачивающихся дискуссий участники совещания лучше воспринимали идеи руководства относительно возможных решений. Также оказалось, что в этом случае руководство чаще стремится применить на практике предложенные участниками методы.

Такое умение слушать дает возможность говорящему самому разобраться в своих проблемах — ведь ответственность за их решение все равно лежит на нем. Новый взгляд на вещи, на способы действий, новые психологические установки и новое понимание самого себя часто оказывают долгосрочное воздействие на человека, что говорит в пользу данного подхода.

Благодаря вербальной обратной связи с тем, что было сказано или продемонстрировано, благодаря пониманию того, что стоит за высказанными словами, слушатель дает понять говорящему о своем участии в его делах и мыслях. Так как такое сопереживание предоставляется без критики и осуждения, говорящий чувствует, что его слышат и понимают, а это порождает доверие между ним и слушателем. Поскольку говорящий имеет возможность выразить свои чувства, его эмоциональная возбужденность снижается, и часто он после такого разговора испытывает облегчение.

РЕЗЮМЕ

После прочтения этой главы, оценив свою манеру слушать, вы смогли выявить присущий вам тип реагирования во время слушания. Подобный анализ предоставляет вам возможность применять в затруднительных ситуациях

четыре описанных типа реакций, а именно: сопереживание, совет, просьба о дополнительной информации и критика.

Мы также рассмотрели характеристики «идеального» слушания и двенадцать способов улучшения навыков слушания. Вы узнали, что добиться слушания на первом уровне можно, улучшив концентрацию внимания и развив в себе способности к запоминанию. Этого можно достичь путем ассоциативной обработки воспринятой от говорящего информации, с помощью формирования мысленных зрительных образов (визуализации) или обсудив сказанное с кем-то еще.

Мы также привели рекомендации по активному слушанию (слушанию-сопереживанию), которые помогут вам применить этот подход на практике. Такое умение слушать позволяет оценить эмоциональное состояние говорящего, а с помощью установления вербальной обратной связи и восприятием скрытых за его словами чувств слушатель демонстрирует говорящему свою заинтересованность в нем и его поступках. Так как «приятие» происходит без критики или осуждения, говорящий чувствует, что его слушают и понимают, а это способствует формированию доверительных отношений. Поскольку говорящий имеет возможность выразить свои чувства и ощущения, снижается уровень его эмоциональной возбужденности и он часто испытывает облегчение после разговора с вами.



ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Назовите четыре типа реакций слушателя.

2. На какие реакции люди бывают «запрограммированы» в детстве?

3. Назовите четыре характеристики «эффективного слушателя».

4. Мы обсуждали 12 способов улучшения навыков слушателя. Назовите хотя бы три из них.

5. На рис. 5.3 были показаны шесть типов проверки услышанного. Назовите хотя бы два.

Ответы

1. Активное слушание (слушание-сопереживание), слушание-совет, слушание-вопрос и слушание-критика.
2. На слушание «с советами», «с вопросами».

3. Не осуждать, быть участливым и понимающим, слушать «сердцем», слушать на первом уровне, обращать внимание на исходящие от говорящего невербальные сигналы.

4. Проверить свои ответы можете, сверившись со страницами 157–160.

5. Пояснение сути дела, уточнение, восприятие чувств и ощущений говорящего, резюме, выражение «приятия» и поощрение к продолжению разговора.



Глава 6

КАК ЗАСТАВИТЬ ДРУГИХ ВАС СЛУШАТЬ

Идут двое по шумному, забитому людьми тротуару в центре города. Вдруг один из них восклицает: «Послушай, как красиво поет сверчок!» Второй ничего не слышит и спрашивает приятеля, как тот мог расслышать сверчка в гаме толпы и шуме машин. Его попутчик, зоолог по профессии, не смог этого объяснить, но вынул из кармана монетку и бросил ее на тротуар — прохожие сразу же начали оглядываться. «Мы слышим то, что хотим услышать», — проговорил он.

Бхагва Шри Райниш. «О трансцендентности»

В предыдущих главах мы уделяли внимание роли слушателя и тем навыкам, которые препятствуют процессу слушателя.

Немаловажным фактором эффективного процесса слушания является осознание собственной возможности воздействовать на других людей с целью заставить нас слушать. Скорее всего, если мы внимательно слушаем человека, он это осознает, и в его подсознании формируется желание слушать и нас, когда до этого дойдет черед.

Если мы хотим строить плодотворные отношения с другими людьми, очень важно знать, каким образом можно их заставить слушать нас. Часто говорят: «Я хотел бы помочь своему коллеге, но он меня совершенно не слушает!» или «Я хочу им помочь, но они словно уходят в себя». Знание того, какое поведение «отстраняет» от вас ваших собеседников, может существенно повысить нашу способность позитивно влиять на других. Чтобы замотивировать людей на слушание, в нашем распоряжении имеется целый набор средств — соответствующие слова, определенная жестикуляция, выражение лица, тон голоса, выработка психологической установки, манера задавать вопросы и формирование обратной связи.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ГОВОРЯЩЕГО

Давайте сначала посмотрим, как можно позитивно или негативно воздействовать на слушателя при помощи невербальных факторов. Во второй и третьей главах мы уже имели с ними дело, но с позиции слушателя, теперь же давайте сосредоточим свое внимание на говорящем. Какие невербальные поведенческие характеристики свойственны вам как говорящему, с помощью каких средств вы пытаетесь заставить собеседника слушать вас?

Упражнение 6.1

Чтобы лучше понять собственно процесс слушания, выберите время и проанализируйте представленные ниже невербальные аспекты поведения. Представьте себя в роли говорящего.

Проставьте букву П («положительный») для тех поведенческих аспектов, которые вы — говорящий — используете для того, чтобы привлечь к себе внимание слушателя, и Н («негативный») — для тех, которые, по вашему мнению, обычно мешают слушателю вас слушать.

1. ______ Приподнятые брови.
2. ______ Улыбка.
3. ______ Кивок головой.
4. ______ При сидении на стуле корпус слегка наклонен вперед.
5. ______ Молчание.
6. ______ Морщить лоб.
7. ______ Взгляд мимо слушателя.
8. ______ «Бегающий» взгляд.
9. ______ Свободная, расслабленная поза.
10. ______ Прикосновение.
11. ______ Предупредительность, внимательность.
12. ______ Руки на затылке.
13. ______ Неподвижность.
14. ______ Беспрестанное хождение.

15. ______ Наклон головы.
16. ______ Зрительный контакт.
17. ______ Вздохи.
18. ______ Прищур глаз.
19. ______ Замкнутость в себе.
20. ______ Польщенный вид.
21. ______ Сердитый вид (нахмуренные брови).
22. ______ Обращение к слушателю.
23. ______ Тяжело плюхнуться на стул.
24. ______ Скрещенные на груди руки.
25. ______ Покачивание головой.
26. ______ Прищуривание глаз.
27. ______ Вытягивание шеи вперед.
28. ______ Взгляд «сквозь» слушателя.
29. ______ Критическое выражение лица.
30. ______ Взгляд, направленный прямо на слушателя.
31. ______ Постукивание пальцами.
32. ______ Пожатие плечами.
33. ______ Надувание щек.
34. ______ Оттянутые вниз уголки рта.
35. ______ Покачивание ногой, поза «нога на ногу».
36. ______ Дрожащие пальцы.

Одни варианты поведения большинством людей интерпретируются одинаково, другие — по-разному. Признано, что поведенческие акты, описанные под номерами 1, 6, 7, 8, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35 и 36, воспринимаются негативно, остальные — положительно.

Присвоение модели поведения ярлыка «позитивного» или «негативного» затрудняет определение того, каким является поведение — положительным, негативным или тем и другим одновременно в конкретной ситуации. То, каким образом невербальное поведение интерпретируется говорящим, добавляет в развитие ситуации еще одну грань.

Например, «хм-м» можно произнести по крайней мере шестью разными способами, каждый из которых подразумевает нечто иное. Я уверена, что вам приходилось слышать

одобрительное «хм-м» так же часто, как и критическое. Просто ради интереса — выберите минутку и похмыкайте с разными интонациями. Наверняка вы обнаружите, что это слово можно произносить совершенно по-разному, поощряя или «осаживая» говорящего.

Чтобы не останавливаться на достигнутом, попросите своего знакомого оценить модели поведения из упражнения 6.1, не показывая своих ответов. Скорее всего вы увидите, что в некоторых случаях ваше и его восприятие поведения будут отличаться друг от друга.

Еще одним примером невербального поведения, которое может иметь несколько интерпретаций, является молчание. Оно может быть «холодным», заставляющим вас содрогнуться; оно может быть «теплым» — в ответ вам хочется продолжать говорить, ощущая поддержку слушателя; молчание может быть и нейтральным стимулом для продолжения сообщения.

«Уход в себя» может быть признаком разного: старания уклониться, желания прекратить слушать, слышания на третьем уровне и слушания на первом. Когда мы прекращаем слушать и погружаемся в себя, произвольная мышечная работа приостанавливается, мы начинаем реже моргать, взгляд становится неподвижным, словно остекленевшим. Такое поведение отрицательно сказывается на способности слушателя сосредотачиваться на словах говорящего, так как часто является выражением скуки или внутреннего недовольства. Когда говорящий так ведет себя, слушатели часто ощущают значительный дискомфорт.

Еще один признак, влияющий на мотивацию слушателя, — движения говорящего. Если вы — слушатель, определенный комплект жестов и поз (подразумевающий побуждение к дальнейшему разговору и отклик на слова говорящего) является показателем того, что вы действительно слушаете. Однако некоторые виды движения — выражающие нетерпение, переступание с ноги на ногу — можно интерпретировать как негативные, как скуку или равнодушие. Неподвижность или отсутствие реакции часто подсказывает говорящему, что вы погружены в себя и перешли на третий уровень слушания. Энцефалограммы свидетельствуют, что у человека, слушающего внимательно, и того, кто погружен в себя и лишь «слышит», а не «слушает», рисунок импульсов разный.

Некоторые модели поведения говорящего часто воспринимаются слушателем как критика. Когда вы выполняли предыдущее упражнение, то скорее всего обратили внимание, что некоторые действия, которые вы сочли негативными, несли в себе определенный заряд критики — например, приподнятые брови, нахмуренный лоб, отведение взгляда в сторону, напряженная поза, скрещенные на груди руки, сердитый вид или прищуренные глаза. На такие сигналы люди часто реагируют тем, что становятся более агрессивными или начинают оправдываться перед говорящим.

Когда ваш вид — олицетворение судьи во время чтения приговора, а свое неодобрение вы высказываете чересчур самоуверенно, слушателям приходится затрачивать больше энергии на поиск ответных слов, когда очередь говорить доходит до них. Чтобы достичь согласия со слушающими, чтобы добиться их одобрения, говорящий старается польстить им. Критика, сквозящая в поведении слушающих, иногда заставляет говорящего задумываться о своих действиях, из-за чего теряется нить рассуждения, снижается их четкость, а также произносится то, что хочется слышать аудитории. В таком типе общения большую роль играет поведение слушателей.

Вы можете убедить другого человека продолжать или прервать ход его мыслей, можно заставить его слушать вас — просто тем, как вы будете слушать его. Осознаете вы свою способность оказывать влияние на другого человека или нет, но вы *можете* воздействовать на говорящего невербальным поведением.

В ходе одного из наших семинаров Брюс, менеджер по работе с клиентами, привел пример того, как его невербальное поведение оказало воздействие на персонал подчиненного ему отдела.

В ходе нашего первого семинара и обратной связи, установившейся между мною и Тимом, я понял, что мое невербальное поведение нужно менять. Это подтвердило мое интуитивное ощущение, что с подчиненными у меня что-то не ладится. Так как на этой должности я был новичком, когда ко мне обращались с какими-то проблемами, я всегда начинал судорожно продумывать, как их можно было бы решить.

Я не понимал, что в это время я морщил лоб, словно меня разбирал гнев и я собирался ругать пришедшего. У того обыч-

но срабатывала оборонительная реакция, и меня просто прекращали слушать. Когда Тим рассказал мне, что я хмурю лоб и на нашем семинаре по выработке умения слушать, все стало ясно!

На следующий день я обсудил услышанное с моим персоналом — естественно, все дело оказалось в том, что я морщу лоб. Можно понять, что, если у вас рост под сто девяносто и вес под сто килограммов, подобный сердитый вид действительно может оказывать на людей устрашающее воздействие. Сотрудники также рассказали, что у меня есть привычка скрещивать руки на груди, что служило им сигналом о том, что я от них «отключился». Благодаря искренней помощи Тима мне удалось искоренить в себе подобные манеры.

Важной составляющей этого рассказа было то, что Брюс отозвался на помощь Тима и начал действовать. Все мы можем последовать его примеру. Сколько ваших знакомых посещают один семинар за другим, курсы за курсами, но в них ничего не меняется? Для этого нужно прежде всего желание, решимость и стремление к внутреннему самосовершенствованию и развитию.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ НЕВЕРБАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Невербальное поведение, которое оказывает позитивное воздействие на слушателя, может принести вам пользу. Ваша реакция побуждает слушателя к дальнейшему общению, вы заложили первый кирпичик в здание позитивной коммуникации. Похоже, что правильные навыки говорения и слушания, так же, как и неправильные, не только заразительны — они еще навечно запечатлеваются в нас. Самое главное — начать работать в нужном направлении.

Лучше поняв свою манеру «говорения», вы улучшаете свои способности к общению и пониманию коллег, начальников и других людей, с кем вам приходится работать. Вы на самом деле можете с помощью невербального поведения облегчить слушателю общение с вами, когда придет его очередь говорить. Это дает начало новой позитивной коммуникативной цепочке, приводящей к лучшему пониманию, дос-

тижению взаимного согласия, уменьшению искажений сказанного и слому внутреннего сопротивления.

В вышеприведенном списке моделей невербального поведения можно выделить некоторые, способствующие тому, что вас будут лучше слушать. Ниже приводятся рекомендации по их использованию на практике.

1. Как правило, следует принять позу «равного уровня». В нее входит взгляд, направленный непосредственно на слушателя, установление и сохранение зрительного контакта (этому необходимо уделить 60% от общего времени общения). Желательно находиться на одном уровне со слушателем в свободной, не напряженной позе, выражающей целеустремленность. Не забывайте о признаках слушания на первом уровне.

2. Сознательно используются поддакивания типа «так», «понятно» и «гм-м», «угу». Говорящие предпочитают молчанию голосовые сигналы одобрения. При произнесении «поддакиваний» очень важен правильный выбор тона. Как мы уже видели, их можно произносить в положительной или негативной манере (лучше попрактиковаться с магнитофоном и проверить, как они звучат в вашем исполнении).

3. Используйте положительно воздействующие на говорящего движения — немного наклонитесь вперед, слегка выгните шею, как бы «открыв» ее перед говорящим, кивните головой в знак одобрения и, если это к месту, прикоснитесь к руке говорящего.

4. Сильное влияние на слушателя оказывает выражение вашего лица — улыбка, заинтересованный вид, другие проявления позитивного отношения побуждают слушателя к дальнейшему общению, но использовать их надо искренне — люди легко распознают в человеке фальшь.

5. Нужно до минимума свести упоминавшиеся ранее признаки негативного отношения. Помните, что слушание с критическим оттенком и проявлением негативных невербальных признаков воздействует на других как знак к прекращению выступления.

6. В каждом удобном случае для устраивания доверительных отношений используйте активное слушание-сопереживание.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ УСТАНОВКА

В пятой главе мы подробно обсудили характеристики активного слушания — слушания-сопереживания. На следующих страницах мы познакомимся с тем, насколько сильно невербальное поведение воздействует на слушателя.

Для интереса сравните два стиля слушания, в основе которых лежит различная психологическая установка — ведь установка говорящего оказывает на слушателя сильное воздействие.

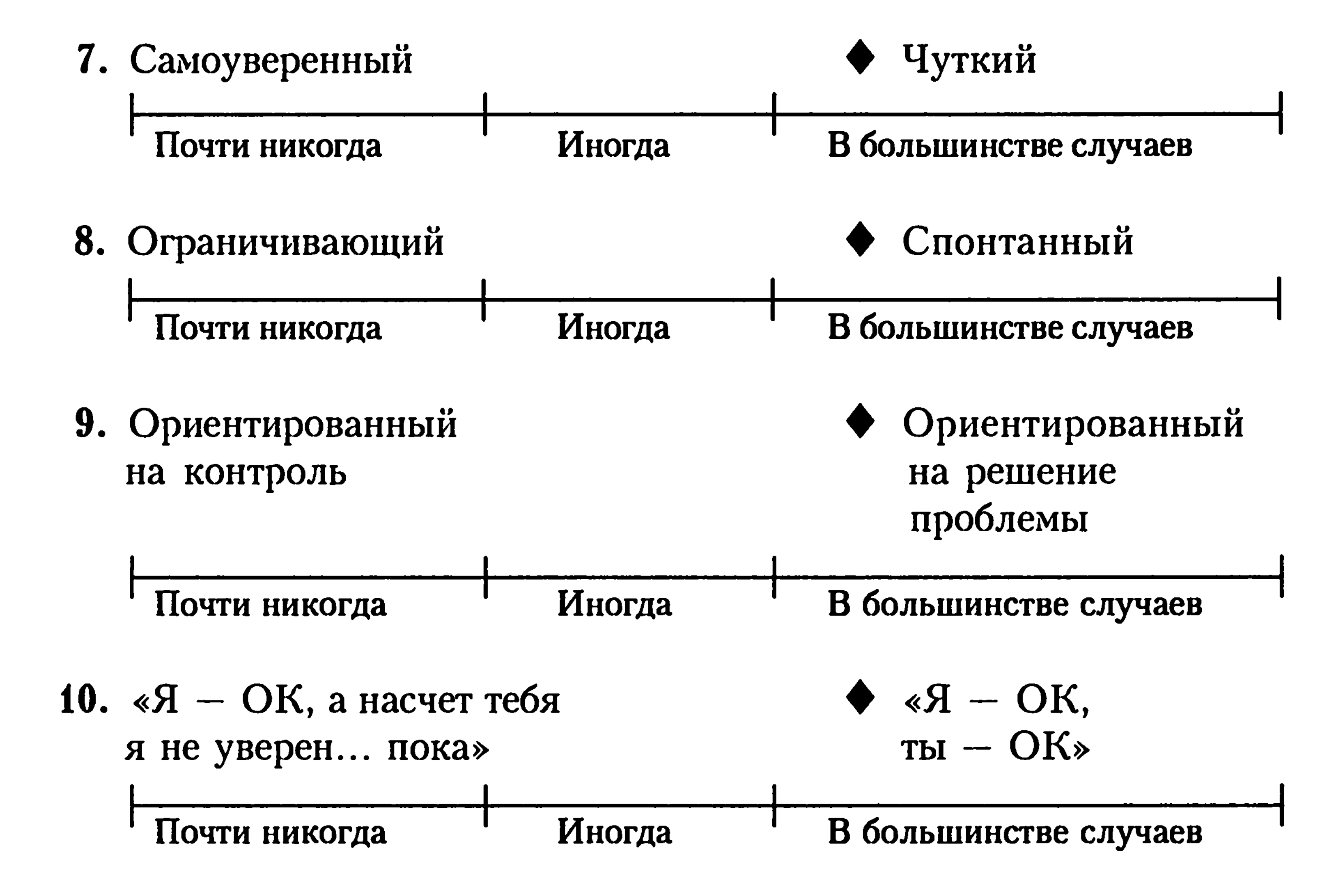
Стили слушания

С установкой на поиск ошибок	С установкой на слушание-сопереживание
1. Доминирующий («зажатая» поза, хмурый вид и т. п.).	1. Свободная поза (расслабленная, «открытая» и т. п.).
2. Слушание на втором и третьем уровнях.	2. Слушание на первом уровне.
3. Осуждающий.	3. Нейтральный.
4. Неосознанный.	4. Осознанный.
5. С ощущением своего превосходства.	5. С ощущением равенства между говорящим и слушающим.
6. С формулировкой возражений.	6. С мысленной переработкой сказанного и уточнением правильности восприятия.
7. Самоуверенный.	7. Рассудительный.
8. Ограничивающий.	8. Спонтанный.
9. Ориентированный на контроль.	9. Ориентированный на разрешение проблемы.
10. «Я — ОК, а насчет тебя я не уверен... пока»	10. «Я — ОК, ты — ОК»

Упражнение на оценку манеры слушать

Большинство людей считают, что их стиль слушания представляет собой нечто среднее между двумя вышеприведенными. Чтобы оценить свой стиль, выберите время и проанализируйте свое поведение — поставьте крестики на тех отрезках, где вы ощущаете свое поведение как направленное на поиск ошибок, и в тех случаях, когда вы проявляете признаки слушания-сопереживания.





7. Самоуверенный ♦ Чуткий

Почти никогда	Иногда	В большинстве случаев

8. Ограничивающий ♦ Спонтанный

Почти никогда	Иногда	В большинстве случаев

9. Ориентированный на контроль ♦ Ориентированный на решение проблемы

Почти никогда	Иногда	В большинстве случаев

10. «Я – ОК, а насчет тебя я не уверен... пока» ♦ «Я – ОК, ты – ОК»

Почти никогда	Иногда	В большинстве случаев

Упражнение 6.2

В результате анализа вы можете обнаружить, что кое-что в ваших действиях нужно улучшить. Часто бывает полезно составить план действий по выработке тех моделей поведения, которые вы хотели бы почаще использовать, и по постепенному искоренению негативного поведения.

Например, вам хочется заставить себя прекратить формулировать возражения, когда кто-то говорит, и начать слушать на первом уровне. Ваш план действий в таком случае мог бы выглядеть следующим образом:

План действий



1. Ежедневно работать над тем, чтобы прекратить мысленную формулировку возражений, как только я осознаю, что занимаюсь этим, когда кто-то говорит.

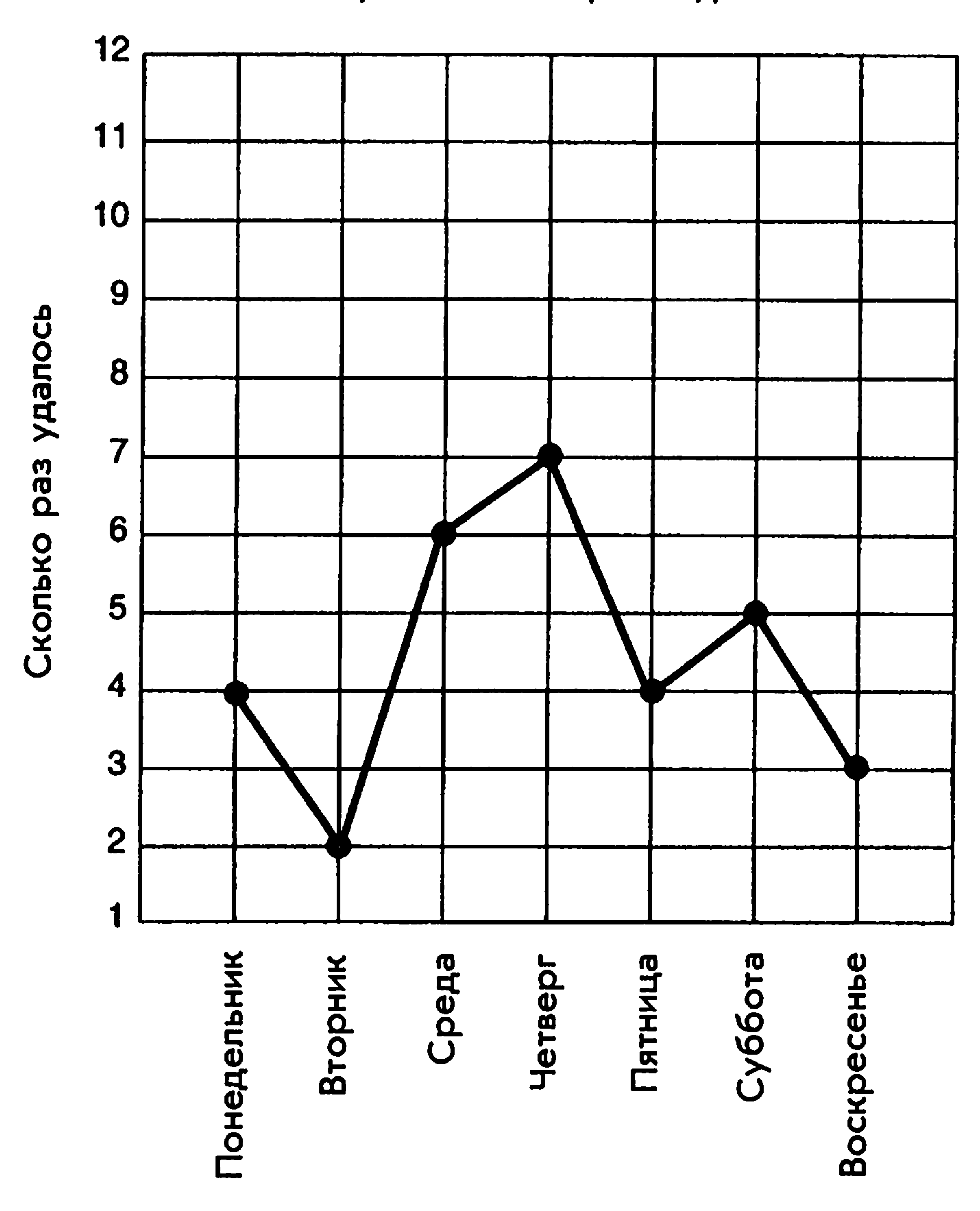
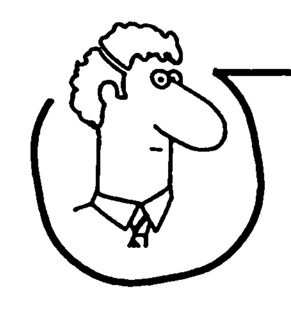
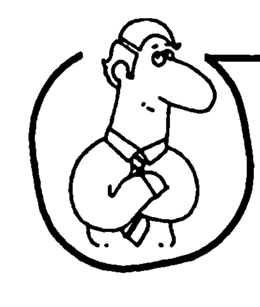


Рис. 6.1. Пример графика «Улучшение слушания»



2. Этим я буду заниматься в течение трех недель, начиная с ______________________ (дата) и заканчивая ____________________ (дата).

3. Для оценки своего прогресса я буду вести график (см. график на рис. 6.1).



4. Анализ:

а) Когда мне легче всего прекращать формулировку возражений?

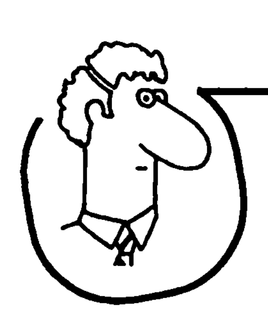
А труднее?

б) При общении с кем мне труднее всего прекратить формулировать возражения?

А легче?

в) В чем сходства и различия между общением на работе и дома?

г) Проявляется ли какая-либо закономерность при анализе моих ответов? Если да, то какова она и что с ней можно делать?



5. Какая часть «вас» не желает отказываться от старой привычки? В этом случае важно придать себе дополнительные силы для преодоления этой усвоенной модели поведения, а на это потребуются затраты времени и энергии. Чтобы начать «сотрудничать» с этой частью вашей личности, нужно научиться поощрять себя, и ниже приводятся некоторые способы такого «поощрения».

а) Увеличьте на полчаса свой обеденный перерыв (естественно, с разрешения начальника).

б) Сделайте себе небольшой подарок (букет цветов, билет в театр или на спортивное соревнование, поужинайте в ресторане).

в) Разрешите себе побыть некоторое время в одиночестве.

г) Найдите время с удовольствием заняться своим любимым делом.

д) Позвольте себе полдня провести за «ничегонеделанием».

е) Займитесь тем, чем вы давно уже хотели заняться, но на что никогда не хватало времени.

ж) В субботу позвольте себе подольше поспать.

з) Похвастайтесь перед другом или родственником своими достижениями.

и) Похвалите себя за соблюдение договора с самим собой.

к) Потратьте долларов 30 из своих сбережений и купите себе какую-нибудь безделушку.

При настойчивости и упорстве ваша старая вредная привычка постепенно сойдет на нет. Через некоторое время вы обнаружите, что гораздо чаще слушаете на первом уровне и реже мысленно формулируете возражения.

Как только этот новый стиль поведения станет привычным, можно заключить с собой новый «договор» и повторить весь процесс его выполнения.

КАКИМ ОБРАЗОМ ГОВОРЯЩИЙ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА СЛУШАНИЕ НА ПЕРВОМ УРОВНЕ

Люди часто не осознают своих привычек слушателя, их не учат слушать или говорить так, чтобы помочь слушателю воспринимать информацию более эффективно.

Успешность акта общения зависит от того, понято или нет наше сообщение, причем понято ли оно так, как мы того хотели. Ниже мы дадим рекомендации, которые должны помочь вашим слушателям эффективно воспринимать информацию.

РЕКОМЕНДАЦИИ ГОВОРЯЩИМ (ВЫСТУПАЮЩИМ)

- Всегда знайте, что вы хотите сказать.
- Узнайте как можно больше о тех, кто вас слушает.
- Создавайте о себе благоприятное впечатление — отдавайте себе отчет в своем невербальном поведении.
- Закрепите понимание.
- Способствуйте лучшему запоминанию информации.
- Установите обратную связь со слушателями.

Всегда знайте, что вы хотите сказать

Важно осознавать цель своего выступления и ясно представлять, какую информацию вы хотите довести до слушателей.

Первый важный шаг в формировании позитивного акта общения — уверенность в том, что вы говорите. Для слушателя трудно понять сказанное, если говорящий формулирует свои мысли расплывчато.

Часто бывает так, что слушатель воспринимает эту неясную информацию так, как это представляется ему, не отдавая себе отчета в том, что говорящий имеет в виду нечто совершенно иное.

Это нарушает взаимопонимание между участниками общения — оба они думают, что понимают друг друга, хотя это не так, и в результате мы сталкиваемся с недопониманием и спорами.

Узнайте как можно больше о тех, кто вас слушает

Собирать информацию — осознанно или неосознанно — о людях, с кем приходится иметь дело, совершенно естественно. Работая с ними бок о бок, мы накапливаем определенные сведения. Часто, читая невербальное поведение другого человека, мы можем сделать вывод о его внутреннем состоянии, что дает нам возможность наладить с ним эффективное взаимодействие. Поняв людей, гораздо легче управлять их поведением.

Например, для говорящего полезно знать, как другие люди могут справляться со стрессом, критикой или своими эмоциями в ситуациях конфронтации, возникающей в связи с замечаниями по поводу их направленных действий. Проблема состоит в том, что информация, которая является поводом для высказываний, основывается скорее на допущениях, чем на фактах. Допущения могут быть не совсем правильными, но для нас они имеют определенный смысл и поэтому кажутся верными. Взаимодействие с другими людьми, основанное на ложных допущениях, препятствует взаимопониманию, ставит «коммуникационные барьеры». Чем больше в своем стремлении понять других будем опираться на факты, тем более эффективно мы сможем с ними взаимодействовать и более адекватно реагировать на их поведение.

Относительно этой рекомендации одна из участниц наших семинаров, Сара, рассказала следующее:

Мне нужно было представить доклад менеджеру, который был совсем другим человеком, не похожим на меня. Мне лично мой доклад очень нравился — как я его замыслила и как написала; единственное, что мне не давало покоя — это то, как мне удастся довести его до слушателя.

После того как мы познакомились с шестью рекомендациями для говорящих, я поняла, что мне можно было бы улучшить введение — составить его с акцентом на то, что больше всего интересует этого начальника и отвечает его системе ценностей. Я же написала введение так, как это соответствовало моим представлениям, а не его.

Я встретилась с подругой из другого отдела, которая лучше меня знала этого менеджера, и мы устроили небольшой

«мозговой штурм» насчет того, как лучше отразить в моем докладе систему ценностей и интересов этого человека, после чего я включила наши находки в введение и в некоторые другие разделы.

В результате реакция на мой доклад была положительной — были выделены средства на реализацию моих предложений. Я уверена, что, если бы не учла в своем докладе систему ценностей и интересов данного менеджера, скорее всего мои предложения были бы отвергнуты.

Сара получила хороший урок. Трудно убедить людей с интересами, отличными от наших, если рассказывать им о том, что интересует нас самих. Многие считают само собой разумеющимся, что другие будут считаться с их ценностями и убеждениями, но для этого необходимо, чтобы слушатели воспринимали их на первом уровне, прислушиваясь к потребностям, интересам и стремлениям говорящего, — тогда они будут соответствующим образом реагировать на услышанное.

Создавайте о себе благоприятное впечатление

Произвести благоприятное впечатление можно, если использовать при общении «слушание-сопереживание» и позитивное невербальное поведение. Эти приемы будут способствовать установлению доверия и формированию уверенности. Когда человека слушают в такой манере, он ощущает свою значимость. Привлечь и удержать внимание слушателя можно также с помощью интонации и скорости речи. Постарайтесь предугадать, что заинтересует слушателя в ваших словах, а затем говорите в русле этой темы. Как мы уже видели в третьей главе, люди более внимательно прислушиваются к тому, что их действительно интересует.

Обеспечьте понимание

Каждому человеку присущ свой уровень понимания. Когда кто-то говорит слишком заумно, слушатель может посчитать, что человек «выделывается». С другой

стороны, когда говорящий начинает «разжевывать» свое сообщение, это тоже становится барьером для восприятия, так как слушатель начинает ощущать, что его недооценивают. Поэтому очень важно выбрать правильный «язык» для общения с конкретной аудиторией. По мере возможности начните с того, с чем все согласны. Используйте простые термины — меньше вероятность того, что они будут неверно интерпретированы. Свои идеи лучше доводить до слушателей постепенно, «небольшими порциями». При любой возможности соотносите свои предположения с успешным прошлым опытом.

Помогите запомнить

Чтобы вашу речь лучше запомнили, увязывайте новые идеи с уже известными слушателям, периодически подытоживая сказанное. Если это необходимо, пусть слушатели законспектируют основные моменты выступления. Чтобы убедиться, что вас поняли, попросите слушателя пересказать своими словами вашу речь.

Многие жалуются, что на выполнение этих рекомендаций требуется слишком много времени. Поначалу это действительно может быть так, но впоследствии они, наоборот, помогут вам сэкономить время. Например, применение подобных методов помогло на 40% сократить недопонимание между мною и моей секретаршей. Выполняя эти рекомендации, вы сможете избежать неверного понимания, дополнений, пропусков и фрустрации.

Поддерживайте обратную связь со слушателями

Часто люди переоценивают, насколько точно они восприняли сообщение. Это же можно сказать и о говорящих: они переоценивают точность восприятия их слов слушателями.

Не установив обратной связи со слушателями, можно ошибочно полагать, что люди поняли сказанное, хотя на са-

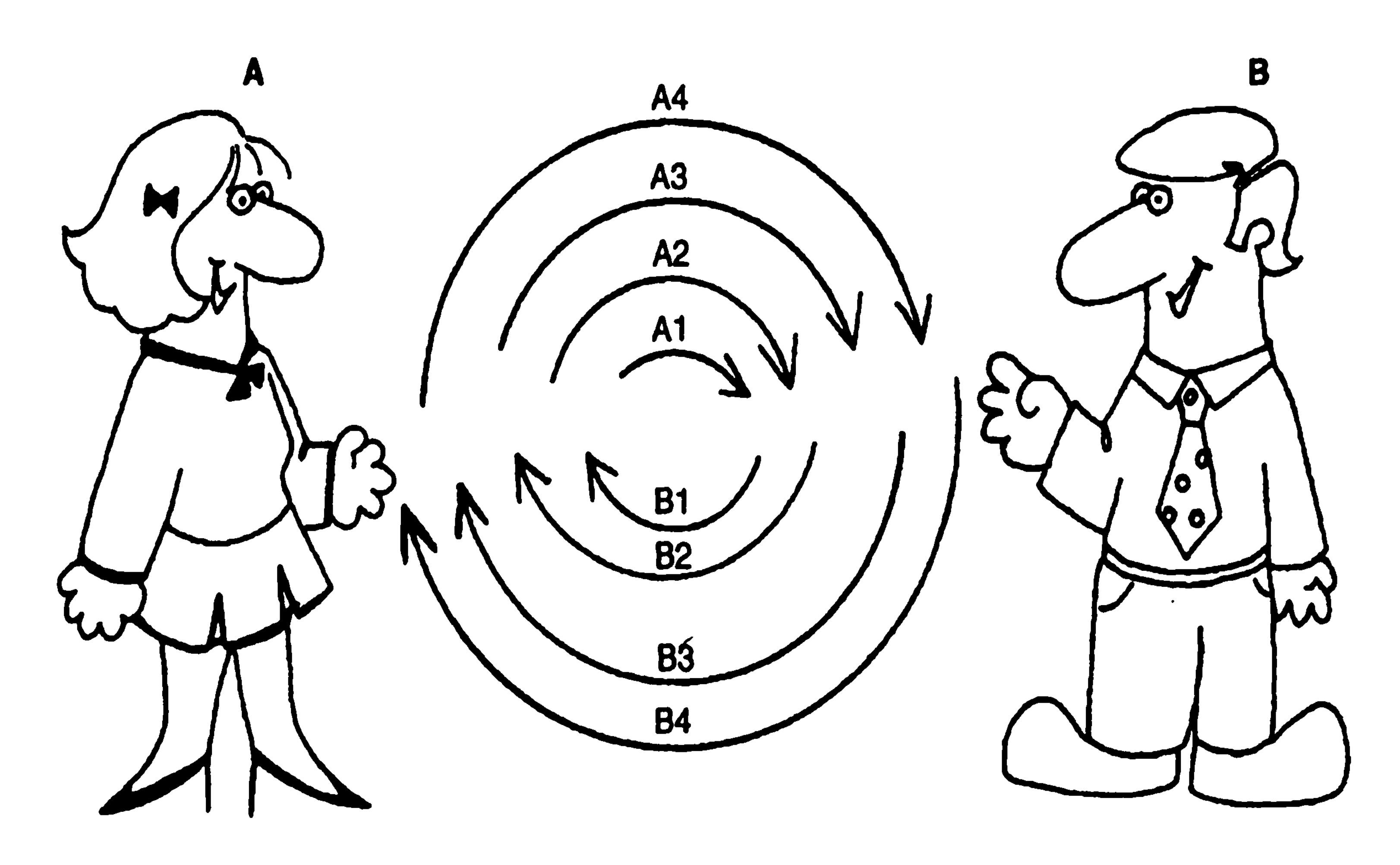


Рис. 6.2. «Круговая» модель общения

мом деле это может быть не так. Для улучшения понимания слушателю полезно задавать вопросы относительно сказанного — такая обратная связь необходима говорящему, чтобы знать, что его понимают.

Чтобы установить и поддержать обратную связь, попросите слушателей высказать свои предложения и соображения. Время от времени прерывайте свое выступление, давая возможность задать вопросы, позволяйте слушателям реагировать на услышанное. Если человек не поддерживает обратной связи, вы не сможете узнать, воспринято ли ваше сообщение так, как вам того бы хотелось.

Идеальное общение происходит не линейно, а «по кругу».

а) Во время него происходит не только гарантированное получение слушателем сообщения от говорящего, но и устанавливается обратная связь.

б) Оно позволяет говорящему лучше «настроить» свое сообщение на слушателя.

в) Без обратной связи труднее понять друг друга.

Подобный круговой процесс может выглядеть так, как на рис. 6.2.

Искусство задавать вопросы*

Установление обратной связи и облегчение понимания позволяет и слушателю и говорящему проверить предположения относительно друг друга. С помощью такого поведения можно свести вероятность искажений и пропусков информации к минимуму. Примеры, приведенные ниже, демонстрируют, какую помощь могут оказать подходящие вопросы.

Ситуация	Примерные вопросы
Незнакомое выражение	
1. Говорящий употребил какое-то незнакомое выражение.	«Не могли бы вы уточнить, что вы имеете в виду под “психологическими барьерами слушания”?»
Поощрение без давления	
2. Говорящий собирается сделать шаг на «тонкий лед» и делает паузу. Вам хочется поощрить его, не оказывая на него давления.	«Вы говорили о том, как не потерять способности к трезвому мышлению, когда клиент начинает злиться».
Отступление от темы	
3. Говорящий уклоняется от темы и не говорит того, что вы ждали от него услышать.	«Может, я ошибаюсь, но разве вы не собирались рассказать, что вы сделали такого, на что не обратили внимания?»
Попадание в замкнутый круг	
4. Говорящий словно «зацикливается», постоянно повторяя одно и то же. Вам же хочется продвигаться дальше.	«Позвольте мне подытожить сказанное вами. Вы заявили, что а) ______, б) _____ и в) _____. Оказывает ли еще что-либо воздействие на это?»

* Dr. Scott Parry, The Art of Asking Questions (Princeton, N. J.: Training House, Inc. Переработанная версия воспроизводится с разрешения автора.

Ситуация	Примерные вопросы
Домысливание	
5. Говорящий не дал понять точно, что имеет в виду, и поэтому вы применяете «рискованный прием» и формулируете, что, по вашему мнению, имел в виду говорящий.	«Скажите, пожалуйста, так ли это: вы полагаете, что если я об этом прямо сейчас не позабочусь, то потом мне уже не удастся наладить с вами контакт?»
Уточнение	
6. Говорящий только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить.	«Мне кажется, несколько минут назад вы сказали, что ________. Теперь же я слышу, как вы утверждаете ________________ . Мне кажется, что одно другому противоречит; не могли бы вы уточнить?»
Проверка понимания	
7. Говорящий сделал какое-то утверждение, и вы хотите проверить, правильно ли вы его поняли.	«По-вашему, у нас слишком многие ходят на обед в одно и то же время, в связи с чем обслуживающий персонал не может всех обслужить одинаково хорошо. Верно?»
Выяснение причины, почему ваше дополнение не было принято	
8. Говорящий не принимает ваше дополнение, и вы хотите узнать, почему.	«Я признаю, что раньше мы обращались с жалобами сотрудников именно так, как вы описали. Мне хотелось бы узнать, почему мое предложение вам не подходит?»

Ситуация	Примерные вопросы
Выяснение мнения	
9. Вам хотелось бы узнать мнение говорящего о том, о чем говорили вы или он сам.	«Мне кажется, дело во влиянии скользящего графика на трудовую дисциплину в нашем учреждении. Что вы думаете по этому поводу?»
Рассеивание подозрений	
10. Невербальное поведение слушателя подсказывает вам, что он или она обеспокоены какими-то вашими словами. Вы желаете рассеять его или ее подозрения.	«Похоже, что-то из сказанного мной вас обеспокоило. Не скажете ли вы, что именно?»
Установка обратной связи	
11. Вы высказали ряд соображений о преимуществах некоторой идеи и хотите установить обратную связь со слушателем.	«Как, по вашему мнению, дадут ли эти преимущества нам тот результат, которого мы добиваемся?»
Привлечение внимания	
12. Были высказаны несколько положений, и вы хотите привлечь к ним внимание.	«Мы выдвинули несколько положений. Какое из них, по вашему мнению, обеспечит нам наилучшее решение данной проблемы?»
Выяснение причины неприятия	
13. Слушатель не согласился с частью из сказанного вами, и вы хотите уточнить причину этого неприятия.	«По вашему мнению, все это неплохо, но есть некоторые подводные камни. Что следует сделать, чтобы их было поменьше?»

Ситуация	Примерные вопросы
Конкретизация	
14. Слушатель сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и вы хотите поговорить об этом более конкретно.	«Что именно было сделано такого, что, по вашему мнению, неправильно?»

Было обнаружено, что использование подобных вопросов помогает людям взаимодействовать с другими активно, сопереживая. В результате человек начинает чаще слушать на первом уровне, что приводит к возрастанию роли установки «я — ОК, ты — ОК». С помощью соответствующих вопросов говорящий не занимает оборонительную позицию, он находит решение имеющихся проблем, а не заставляет людей чувствовать личную угрозу. У таких вопросов есть и другие преимущества — например, они способствуют большей объективности обсуждения и его соответствия высказанным положениям, уменьшают вероятность отклонения от темы и помогают слушающему лучше слушать, что говорит выступающий.

ИЗЛОЖЕНИЕ ФАКТОВ ИЛИ ВЫСКАЗЫВАНИЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ?

Во время разговора с другим человеком важно не терять ясность мышления. Личные впечатления не то же самое, что факты или имевшие место в действительности события. Предположения на основе некоторых наблюдений часто могут иметь видимость фактов. Привычка четко выражать именно то, что вы хотите сказать, способствует формированию большего доверия, облегчает восприятие и понимание сказанного другим человеком и, наконец, дает ему возможность следить за ходом вашей мысли.

Например, человек говорит: «Не вижу никаких причин обращаться к другой фирме, чтобы вести нашу бухгалтерию: стоимость их услуг выходит за все рамки, и даже если они сделают все хорошо, не думаю, что это стоит таких денег».

В этом примере мнение выражено в общих словах и основано на предположении, которое не было уточнено. Когда говорят в такой манере, слушатель обычно испытывает настоятельную потребность возразить, что часто и делает. Тогда разговор становится не обсуждением всех «за» и «против» обращения к другой фирме, а спором, кто прав, а кто нет. В подобной ситуации могут пригодиться вышеприведенные вопросы.

Упражнение 6.3

Вернитесь к вопросам на с. 200–203. Какой тип вопроса можно использовать для прояснения высказанного в предыдущем абзаце утверждения?



Отметьте соответствующий тип вопроса и напишите ниже, что бы вы сказали.

Вы могли бы использовать следующие типы вопросов и сказать что-то вроде:

1. 2 — *Проверка понимания:* По-вашему, стоимость услуг сторонней бухгалтерской фирмы будет чрезмерной. Какова же нормальная стоимость этой работы вообще?
2. 14 — *Конкретизация:* Из чего же конкретно складываются услуги сторонней бухгалтерской фирмы?

или — Какова разница в цене между наймом сторонней бухгалтерской фирмы и оплатой этой работы нашему сотруднику?

3. 9 — *Выяснение мнения:* Почему же эта затея того не стоит?

или — Какую цену можно было бы считать чрезмерной?

Изложение фактов	Высказывание предположений
1. Может быть сделано лишь после наблюдения.	1. Может быть сделано в любое время – до, в течение или после события.
2. Касается лишь того, что можно наблюдать.	2. Выходит за рамки наблюдения.
3. Не оставляет сомнений по поводу их достоверности.	3. Допускает низкую или высокую степень вероятности.
4. Ограничено количественно.	4. Не ограничено количественно.
5. Ведет к согласию.	5. Ведет к несогласию.
6. Ссылается на то, что наблюдаемые нами события происходят рядом.	6. Ссылается на то, что мы «добавляем» к нашим наблюдениям и считаем фактом.

Рис. 6.3. Различия между фактом и предположением

Когда человек выражает свое мнение, не затрудняя себя приведением фактов или каких-либо доказательств, слушатели начинают делать на сказанное им определенные скидки. Хотя указание фактической стороны дела способствует росту доверия между говорящим и слушающим, многие считают сбор фактов слишком трудоемким и не очень нужным занятием.

Сводная таблица относительно представлений о фактах и предположениях, приведенная на рис. 6.3, может служить пособием по этому вопросу.

Оценка идей и мнений по тому, чего они стоят на самом деле, а не по каким-то общим предвзятым соображениям, облегчает понимание и уменьшает возможность неверной интерпретации и искажений сказанного. Люди часто делают обобщения из конкретных ситуаций:

«Клиенты не желают платить высокую цену, они заинтересованы в приобретении изделий по более дешевым ценам».

«Я не могу сказать людям, как себя чувствую, потому что они на меня разозлятся».

«Выпускники колледжей не будут долго работать на этом месте из-за рутинной работы. У нас в отделе был один такой и вот...»

Подобные утверждения свидетельствуют об одном действительно происшедшем событии, но игнорируют все остальные. То, что кто-то ведет себя определенным образом, еще не значит, что в указанных обстоятельствах так будут вести себя *все*. Человек, часто говорящий в такой манере, теряет доверие в глазах своих коллег — они делают свои выводы на основе того, что мы делаем, и того, что говорим.

Развить свои способности заставить других вас слушать и сократить количество догадок и субъективных домыслов относительно ваших слов можно с помощью следующих вопросов:

- *Сколько?*
- *Как часто?*
- *Когда?*
- *Где?*
- *В сравнении с чем?*

Эти вопросы помогут вам добавить в свои слова конкретику, сравнения и факты. Прежде чем стать человеком, к мнению которого присушиваются, надо стать человеком, который задает пробуждающие мысль вопросы, определяет термины, анализирует альтернативные варианты и воздерживается от выводов, не имея на руках фактов.

СУЖДЕНИЯ О ПОВЕДЕНИИ

Еще одна ситуация, где говорящий может привлечь внимание слушателя, — обсуждение действий других, например, выполнение работы, производственного обучения, дисциплины, выражения негативных чувств. Как один человек противопоставляет себя другому, может вызвать у слушателя осуждение или одобрение. Главное здесь — психологическая установка говорящего, выбор им соответствующих слов и невербальных элементов сообщения.

Часто в подобных ситуациях говорящий использует слова и выражения, вызывающие у слушателя чувство, что его осуждают или несправедливо обвиняют за происшедшее. Начальники часто замечают, что им трудно выражать свои

Можно	Нельзя
♦ Действовать на основе установки «я — ОК, ты — ОК».	♦ Считать, что другие — «не ОК».
♦ Описывать то, что другой человек действительно *делает*.	♦ Комментировать то, каким этот человек является в вашем воображении.
Пример: «Ты перебивал клиента».	*Пример:* «Ты был груб с клиентом».
♦ Употреблять наречия, описывая отдельные действия.	♦ Употреблять прилагательные как «ярлыки».
Пример: «Он громко разговаривал на собрании».	*Пример:* «Он вообще слишком говорливый».
♦ Описывать именно то, что имело место.	♦ Использовать для описания происшедшего осуждающие ярлыки.
Пример: «Когда мы не приходим к согласию относительно подхода к решению какой-либо проблемы, она скорее всего так и остается неразрешенной».	*Пример:* «Не могу поверить, что ты можешь быть таким упрямым».

Рис. 6.4. Описание поведения: что можно и чего нельзя

негативные эмоции, держать себя в рамках дозволенного и критиковать других так, чтобы не деморализовать подчиненных. С другой стороны, многие рядовые сотрудники жалуются на то, как с ними обращаются в подобных ситуациях.

Например, начальник, не слишком заботящийся о выборе слов, психологической установки и невербального поведения в ходе оценки деятельности сотрудников, может оказать отрицательное воздействие на производительность их труда.

Один из способов разрешить подобную ситуацию — уделять внимание описанию поведения, а не навешиванию ярлыков. В качестве пособия может служить таблица на рис. 6.4.

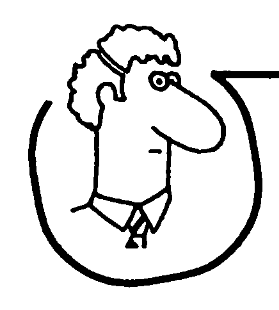
Упражнение 6.4

Это упражнение дает возможность выработать навыки «описательного» поведения. Используя вышеприведенные критерии в качестве модели, измените высказывания так, чтобы в них не было «ярлыков», чтобы они представляли собой конкретные выражения, соответствующие тому, что имело место в действительности.



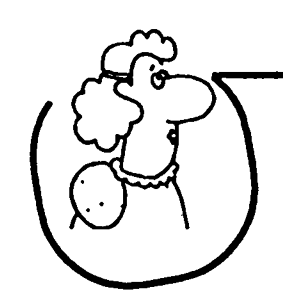
1. «Кейт, ты слишком навязчив».

2. «Стэн, твои торговые агенты всегда хотят быть в центре внимания».



3. «Салли, ты просто стараешься подчеркнуть недостатки Гэри».

4. «Рик, ты становишься упрямым».



5. «Сью, ты копуша».

6. «Карлос, ты грубиян».

Возможные ответы



1. «Кейт, ты уже три раза повторил мне, что тебе нужно».

2. «Стэн, твои торговые агенты по этому вопросу говорили гораздо больше, чем остальные».

3. «Салли, стоит Гэри что-то предложить, ты сразу же занимаешь противоположную позицию».

4. «Рик, похоже, ты считаешь, что иного не дано».

5. «Сью, если делать работу с такой скоростью, мы ее никогда не закончим».

6. «Карлос, ты трижды перебил меня, пока я говорила».

Чтобы еще лучше отточить свое мастерство распознавания описательных и осуждающих высказываний, прочтите следующие предложения и определите:

а) «Описательные» (Оп) или «осуждающие» (Ос);

б) Обобщающие (Об) или конкретные (К).

	Описание или осуждение	Обобщение или конкретика
1. Стив закончил говорить после того, как Джо ему сказал: «Ты смешон».		
2. «Кейт слишком навязчив».		
3. «Кэрол слишком эмоциональна».		
4. «Ты уже в третий раз заканчиваешь за меня то, что я хотела сказать».		
5. «Некрасиво со стороны Денниса стараться привлечь к себе внимание босса».		
6. «Нельзя действовать на основе отрицательной установки».		
7. «Рик такой чувствительный!»		
8. «На этой неделе ты опоздал уже два раза».		
9. «Синди понятия не имеет, что значит думать о себе».		
10. «Ты закончил выполнение этого трудного задания раньше срока».		

Ответы

1. Оп, К	3. Ос, Об	5. Ос, Об	7. Ос, Об	9. Ос, Об
2. Ос, Об	4. Оп, К	6. Ос, Об	8. Оп, К	10. Оп, К

ИЗБЕГАЙТЕ ДАВАТЬ СОВЕТЫ

Единственный способ остаться вне известного нам уже «ролевого треугольника» и заставить других к вам прислушиваться — это избегать тенденции навязывать свои советы; лучше стараться излагать идеи и факты. Когда мы высказываем идеи и делимся информацией, мы оставляем за слушателем свободу решать самому за себя. В этом случае он может использовать эти идеи и информацию в свете его собственных целей, знаний и опыта. Советы же основываются на системе убеждений и ценностей того, кто их дает, и могут не совпадать с убеждениями и ценностями слушателя. Другими словами, они могут подходить для нас, но не обязательно — для слушателя.

Разновидность этого явления — анализ имеющихся вариантов. Это предпочтительнее навязывания конкретных решений и готовых ответов. Когда мы предлагаем скоропалительное решение, то не даем слушателю возможности самому проанализировать имеющиеся возможности. Чем большее внимание мы будем уделять анализу имеющихся вариантов, тем меньше вероятность того, что мы примем преждевременное скоропалительное решение, которое совершенно не обязательно будет оптимальным для данной проблемы.

Очень важно также выражать свои идеи так, чтобы они имели смысл для слушателя, а не только для вас. Главное — это потребности конкретного слушателя. Следите, чтобы информации не было слишком много! Когда слушатель получает чрезмерное количество информации в единицу времени, это уменьшает вероятность ее эффективного использования.

Давая больше информации, чем может быть использовано, мы часто удовлетворяем свои собственные потребности, а не помогаем слушателю.

НЕДОСТАТКИ, ТАЯЩИЕСЯ В ПОХВАЛАХ

Еще одна ситуация, в которой говорящий может заставить слушать, — похвала. В нашем обществе мы приучены к тому, что похвала — это нечто позитивное, что тем, кого хвалят, это нравится.

Вас может удивить, что похвала часто воспринимается слушателем негативно, у него появляется ощущение дискомфорта, неловкости и смущения, пробуждаются оборонительные реакции. В рамках неформального опроса на одном из своих семинаров я попросила участников написать, что они ощущают, когда их хвалят. Вот некоторые из ответов:

«Когда кто-то, особенно мой начальник, меня хвалит, я воспринимаю это как попытку мною манипулировать».

«В голове у меня сквозит мысль: "Это он говорит ради того, чтобы я еще больше работал!"»

«Мне интересно, что ему от меня понадобилось на этот раз».

«Я чувствую смущение; трудно что-нибудь сказать».

Среди других реакций на похвалу были и такие, в которых сквозило слабое отрицание или принижение своих заслуг:

«Ну, по-моему, я сделал все, что мог».

«Ладно, все это лишь слова».

«Это не только моя заслуга — мне помогала Джейн».

«Мне нравится и ваша работа».

Участники опроса ощущали, что похвала — это нечто, чему надо противостоять, на что надо отвечать. Когда я спросила почему, то они ответили, что похвала часто несет в себе угрозу, нечто, от чего следует защищаться. Было справедливо отмечено, что если кто-то дает вам положительную оценку, то в другой раз он может дать и отрицательную. Люди ощущают, что в факте «оценивания» подразумевается

Непредвзятая, положительная обратная связь	**Похвала**
♦ Положительный комментарий, так как позволяет слушателю получить представление о ценностях говорящего.	♦ Положительное суждение, не имеющее дополнительного смысла.
♦ Конкретная, имеющая прямое отношение к данной работе.	♦ Общая, неконкретная.
♦ Утверждение с положительной оценкой наблюдаемого явления.	♦ Оценочное суждение типа «правильно», «мудро», «хорошо», «прекрасно».
♦ Определяет поведение, описывает именно то, что сделал слушатель.	♦ Навешивает на поведение слушателя «ярлык», являющийся мнением о том, что сделал слушатель
♦ Выглядит похожим на правду.	♦ Может быть воспринята как пустые слова.

Рис. 6.5. Различия между позитивной обратной связью и похвалой

чувство превосходства. Довольно интересно, что некоторые реагируют на похвалу со злостью, особенно если она не совпадает с самовосприятием данного человека: «Стряпуха из меня отнюдь *не* хорошая!»

Неожиданно, но факт — если в рабочем коллективе вообще не принято никого хвалить, добрые слова интерпретируются как критическое отношение: «Он слова доброго не скажет о моей работе — значит, она ему не нравится».

Участники моего опроса высказали следующие мнения относительно основных характеристик похвалы:

♦ Похвала — это оценка; иногда люди ощущают дискомфорт, когда их оценивают.

♦ Когда нас оценивают, можно ощутить свое несовершенство.

♦ Похвала — это такое утверждение, которое содержит в себе положительную оценку конкретного человека,

в которой очень мало дополнительной информации или особого смысла.

- Похвала подразумевает, что тот, кто хвалит, хочет, чтобы объект похвалы изменился, и пытается подтолкнуть его в нужном направлении; может, люди и хотят измениться, но не желают, чтобы их к этому подталкивали.

Хотя похвала и может часто восприниматься негативно, участники нашего опроса сошлись на том, что это все-таки лучше, чем ничего. Лучшая реакция на хорошо выполненную работу — установление положительной, непредвзятой обратной связи. Все опрошенные согласились, что данный тип реакции — хорошая мотивация. Основные различия между двумя рассмотренными подходами приведены на рис. 6.5.

Упражнение 6.5

Это упражнение поможет вам научиться лучше различать разницу между похвалой и непредвзятой положительной обратной связью. Ознакомьтесь с нижеприведенными высказываниями и определите, являются ли они:

а) Похвалой (П)

б) Непредвзятой, положительной обратной связью (ПОС)

	Похвала	Непредвзятая положительная обратная связь
1. «Ты у меня лучший работник».		
2. «Ты составил этот проект быстро и качественно».		
3. «Прекрасная работа!»		

	Похвала	Непредвзятая положительная обратная связь
4. «Спасибо, что ты выполнил свое задание вовремя. Это поможет остальным сделать их часть работы».		
5. «Ты отличный работник».		
6. «Мне понравилось, как ты справилась с этим трудным клиентом и не вышла из себя».		
7. «Ты доброжелательный и рассудительный человек».		
8. «Я нахожу очень полезным, что ты умеешь хорошо подытожить сказанное в ходе нашей дискуссии».		

Ответы

1. П	3. П	5. П	7. П
2. ПОС	4. ПОС	6. ПОС	8. ПС

Нужно помнить, что установление положительной обратной связи с помощью непредвзятых суждений, делает слушателя более восприимчивым к сказанному вами. Контроль за тем, как мы выражаем обратную связь, поможет нам оказать воздействие на реакцию других.

РЕЗЮМЕ

В этой главе мы изучили факторы, влияющие на то, как нас слушают. Мы познакомились также с воздействием на слушателя невербального поведения и проанализировали, как можно повысить его эффективность, описали и сравнили между собой различные психологические установки, направленные на поиск ошибок и на «участие», включая то положительное и отрицательное воздействие, которое они оказывают на слушателя. Вам был предложен образец плана действий по изменению своего не удовлетворяющего вас поведения и рекомендации, которые должны помочь говорящему усовершенствовать свои речевые навыки, поведение и повысить ясность речи. Значимость того или иного типа общения была продемонстрирована вызываемой им реакцией. Адаптация вашей вербальной и невербальной реакции к тому, что вам говорят, может помочь добиться желаемого.

Вы также познакомились с тем, как следует задавать вопросы таким образом, чтобы уменьшить возможность искажения информации или неправильной ее интерпретации. Мы проанализировали разницу между фактами и предположениями, а также навыки «описательного» поведения. Все эти средства помогут вам уменьшить вероятность того, что во время вашей речи слушатель от вас «отключится».

Мы проанализировали и существенные различия между похвалой и положительной, непредвзятой обратной связью, так, чтобы вы смогли лучше реагировать на поведение других. В подавляющем большинстве люди стремятся к счастью, и установление положительной, непредвзятой обратной связи будет способствовать возникновению положительных ощущений, побуждая собеседников вас слушать.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Назовите три вида позитивного невербального поведения и три вида негативного.

Назовите хотя бы одну из рекомендаций для говорящего.

2. В чем польза и ценность задавания вопросов?

3. В чем заключаются преимущества фактических утверждений, а не высказывания предположений?

4. Почему описывать чье-либо поведение лучше, чем обвинять человека или осуждать его?

Ответы

1. Сверьте свои ответы со страницами 183–184 (упражнением 6.1), а именно с пунктами 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 13, 16, 20, 22, 27 и 30, характеризующими положительное поведение, и остальными, свидетельствующими о негативном.

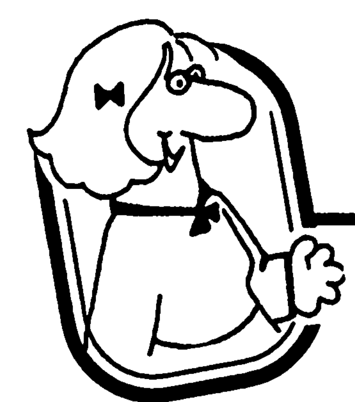
2. Знайте, что вы хотите сказать; узнайте о слушателе как можно больше; создайте о себе положительное впечатление — следите за своим невербальным поведением; обеспечьте понимание вами сказанного; облегчите запоминание; наладьте обратную связь.

3. Польза и ценность задавания вопросов состоит в:

- минимизации искажений и пропусков;
- уверенности, что вы понимаете, о чем говорит выступающий, и уточнении понятого;
- облегчении направления обсуждения в нужном направлении;
- удостоверении, что вы имеете дело с фактами, а не предположениями;
- поощрении обратной связи и участия в обсуждении;
- способствовании тому, чтобы общение происходило на первом уровне;
- поддержании дискуссии на заданной теме и препятствовании отклонений от нее.

4. Факты можно проверить, они ведут к достижению согласия. Опираясь на факты, можно установить атмосферу доверия, уменьшить количество несогласных, остаться на первом уровне слушания и решать проблемы более эффективно. Предположения ведут к спорам, не дают другим к вам прислушаться и приводят к рассмотрению симптомов, а не собственно проблемы.

5. «Описательное» поведение лучше, чем «оценивающее», потому что людям не нравится, когда их оценивают — в этом случае они склонны к защитной реакции, оправданиям и переходу в наступление. Описание его поведения помогает человеку увидеть, что он делает, без ощущения, что его осуждают. В этом случае человек с большей вероятностью будет реагировать на первом уровне слушания и проблему можно будет решить.



Глава 7
КАК СВЕСТИ ВСЕ ВОЕДИНО

Бог дал нам два уха, но лишь один рот. Некоторые говорят, что это потому, что Он хотел, чтобы мы слушали в два раза больше, чем говорили. Другие же заявляют, что это потому, что Бог знал, что слушать в два раза труднее, чем говорить.

Автор неизвестен

На протяжении всей книги мы подчеркивали, что привычка слушать неэффективно может отрицательно сказаться на вашей работе.

Неполадки в общении мы связывали с многочисленными проблемами на производстве — начиная от низкой производительности труда и текучести кадров до постоянных неудач при выполнении возложенных на человека обязанностей. Неэффективное слушание обходится нам слишком дорого.

Например, если каждый из более чем 100 миллионов работающих американцев сделает одну ошибку в год, цена которой будет равняться пяти долларам, то общий ущерб превысит полмиллиарда долларов.

Проведенный в 1980 году опрос президентов 1000 ведущих фирм показал, что у руководителей высшего звена наибольшую тревогу вызывают ситуации, когда их подчиненные не справляются со своими обязанностями или неверно воспринимают важную информацию. Обе эти проблемы напрямую связаны с вопросами слушания.*

* Susan Mundale, Why More CEOs Are Mandating Listening and Writing Training, *Training Magazine*, October 1980.

ВОСПРИЯТИЕ: ЧТО ВОСПРИНИМАЕТ НАШ МОЗГ

Эффективность слушания в большей степени зависит от того, что творится в голове у участников общения, чем от того, что происходит за ее пределами. Не отбросив в сторону посторонние ощущения, предвзятость, потребность ощущать себя правым и предубеждение относительно человека, с которым мы имеем дело, нам будет очень трудно перейти с третьего уровня слушания на второй и первый. В основе одной из «деталей» нашей системы фильтров, блокирующей процесс общения, лежит процесс обработки информации нашим головным мозгом.

Мозг может сделать вывод, что другие воспринимают нас так, как мы сами воспринимаем их. Если мы критичны и привыкли осуждать, то вполне обоснованно можем предположить, что и другие относятся к нам так же. И наоборот, если мы слушаем других всем сердцем, восхищаемся и относимся к людям с уважением, то делаем вывод, что и они к нам так же относятся.

Таким образом, мы сами создаем вокруг себя мир, который может быть критичным и враждебным или дружественным и сулящим поддержку.

Всякий раз, когда мы высказываем критическое суждение о ком-либо, мы роем для себя яму — последствия негативных словоизлияний дадут о себе знать буквально в тот же миг (несмотря на то что человек, являющийся объектом нашего суждения, об этом может и не подозревать). Но даже если человек знает о нашем нелицеприятном мнении, как он отреагирует на ситуацию, зависит только от него самого. Следовательно, попытки осуждать других, демонстрировать свое «неприятие» равносильны самоуничижению. То, до какой степени мы позволяем другим людям быть такими, какими они есть, существенно влияет на то, какими они позволят быть нам.

Еще одной гранью процесса восприятия является то, что в любом акте общения мы вслух заявляем о своих внутренних ощущениях.

Реакция других людей на то, что мы говорим, является обратной связью, на основе которой мы можем кое-что узнать о своих ощущениях. Эта реакция является индикато-

ром, который дает нам знать, как идет процесс общения и как интерпретируется наше сообщение. Обратная связь позволяет нам корректировать сказанное и исправлять любые возможные недоразумения.

Другими словами, каждая такая реакция показывает нам, как нас слышат другие, и кое-что говорит о наших собственных ощущениях. Ущербное общение возникает именно тогда, когда мы выступаем в роли ничего не замечающих наблюдателей.

Хотя осознание реакций других людей, проявляющихся благодаря обратной связи в ответ на произнесенное нами, чрезвычайно важно для эффективности общения, мы часто по разным причинам игнорируем обратную связь, например:

«Иногда мне не хочется знать, что происходит, так как я не знаю, как погасить этот конфликт».

«Мне не хочется неприятностей, мне нравится, когда все разрешается само собой».

«Я знаю, что у меня будут неприятности, если я буду слушать и не смогу ответить на критику».

«Я игнорирую обратную связь в надежде, что проблема исчезнет сама собой».

«Мне не очень-то удается решать проблемы, возникающие между людьми».

В моменты общения одним из способов «оценки» собеседников является умение слушать, что и как они говорят. Часто критерии, по которым мы оцениваем других людей, могут кое-что рассказать и о нас самих. Помните, что осуждать других — дело опасное, даже не столько из-за того, что можно ошибиться, сколько потому, что может открыться правда о вас самих.

Чем больше вы будете знать о людях, тем легче и эффективнее сможете с ними работать. Чем лучше вы научитесь «читать» других, тем лучше сможете предсказывать их поведение в той или иной ситуации. Тем не менее остерегайтесь строить свои предсказания на основе предубеждений, предрассудков или своих суждений — лучше полагаться на конкретные наблюдения, которые можно описать и проиллюстрировать на примерах.

ПЕРВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Первая встреча — как раз тот случай, когда наша попытка сформировать мнение о человеке может привести к определенным трудностям. Такая ситуация может возникнуть, например, когда на работе появляется новый сотрудник, с которым вам предстоит вместе работать или руководить им, когда мы звоним новому потенциальному клиенту или когда, стоя за стойкой, приветствуем нового покупателя.

Опасность состоит в том, что из всего спектра прошлого опыта мы сохраняем те черты, которые наилучшим образом вписываются в наши прошлые переживания. Это может привести к тому, что первое впечатление будет управлять нами в процессе слушания.

После формирования первого впечатления мы замечаем лишь то, что ему соответствует. На самом деле, сделав вывод относительно того или иного человека, мы продолжаем действовать так, будто стараемся доказать себе, что наше мнение было правильным.

Какие качества мы бы ни приписали этому человеку, мы стремимся видеть и слышать только то, что подкрепляет наше первое впечатление. Направив все свои усилия на доказательство правдивости первого впечатления, мы неосознанно «блокируем» все, что ему не соответствует. Если мы на первом уровне слушания осознаем, как этот процесс разворачивается внутри нас, то сможем противостоять ему и, таким образом, уменьшить свое сопротивление и наладить взаимодействие.

КОММУНИКАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Коммуникационная модель, представленная на рис. 7.1*, дает вам общее представление о том, какие вопросы надо задавать себе, находясь в роли говорящего или слушателя.

* Listening: Sharpening Your Analytical Skills, программа самотренинга, подготовленная Training House, Princeton Junction, N. J., 1981.

Говорящий	Слушатель
♦ Хорошо ли я сам понимаю то, о чем собираюсь сказать?	♦ Каковы намерения говорящего — что он или она от меня хотят?
♦ Использую ли я слова и выражения, которые позволяют слушателю представить именно то, что я хочу сказать?	♦ Слушаю ли я активно — формулируя понятое и уточняя у говорящего, правильно ли я понял?
♦ Установил ли я необходимую обратную связь, подсказывающую мне, воспринимается или нет мое сообщение?	♦ Какую информацию сообщает мне говорящий? Что нужно мне запомнить, а что — не обязательно?
♦ Осознаю ли я, насколько мог исказить информацию ради усиления первого впечатления?	♦ Сопротивляюсь ли я установлению обратной связи, так как мне не хочется участвовать в разрешении данной ситуации? Если это так, что я могу сделать?
♦ Излагаю ли я свою мысль в конкретных, ясных терминах и привожу ли примеры, иллюстрирующие, что я имею в виду?	♦ Не отношусь ли я к говорящему предвзято? Насколько это влияет на мою интерпретацию сказанного им?
♦ Отделяю ли я свои предположения и мнения от фактов?	♦ Какие барьеры слушания могут исказить сообщение?
♦ Учитываю ли общее впечатление от меня самого, а не только от произносимых мною слов?	♦ Какие вопросы я мог бы задать, чтобы понять и уточнить все и свести до минимума действие барьеров слушания?
♦ Остаюсь ли я объективным, или я слишком подвержен влиянию своих собственных стремлений, желаний и т. п.?	♦ Какой информации я *не* получил?
♦ Правильно ли я подчеркиваю суть каждого момента и помогаю ли слушателям их понять?	

Рис. 7.1. Коммуникационная модель: какие вопросы нужно задавать себе

СОПРОТИВЛЕНИЕ

Свести воедино всю полученную нами информацию можно, разобравшись в процессе, называемом «сопротивление». Часто, столкнувшись с его проявлениями, люди начинают испытывать определенные трудности. В спорных ситуациях лучше всего владеют собой те, у кого широкий спектр способов реагирования. Другими словами, если рассматривать ситуацию общения, в которой я действую автоматически в соответствии со своими привычными, запрограммированными способами поведения, а вы реагируете по-разному, используете не одну модель поведения, что позволяет вам действовать так, как вы того захотите, то у вас будет гораздо больше возможностей повлиять на мое поведение и добиться от меня желаемого результата.

При общении с другими людьми избегайте определенных моделей поведения, слов и выражений, так как они обычно «отключают» слушателя, снижают возможность установить взаимопонимание и повышают сопротивление. К таким моделям поведения относятся, например, повышенное внимание к человеку, роль «всезнайки», обращение к слушателю свысока — все это может заставить последнего искать возможность отомстить вам или доказать вашу неправоту, что приведет к атмосфере взаимного недоверия.

Источником подобных неприятностей, способствующих сопротивлению слушателя, могут быть определенные слова и выражения. Поразмышляйте над тем влиянием, которое нижеследующие слова и выражения могут оказать на человека, к которому они обращены:

Никчемный	*Бедный*
Недоразумение	*Слабый*
Неразумный	*Неверный*
Опрометчивый	*Грубый*
Бессмысленный	*Глупый*
Ненадежный	*Вы никогда...*
Небрежный	*Медленный*
Ложный	*Нетерпеливый*
Обманчивый	*Бесцеремонный*
Серьезная ошибка	*Эмоциональный*

Эти слова повышают сопротивление и вынуждают людей отказаться от сотрудничества с вами или изменить свое поведение, то есть они существенно снижают мотивацию.

Упражнение 7.1

Ниже приведены фразы, которые формируют у слушателей сопротивление сказанному, «отключают» их. Перефразируйте эти предложения так, чтобы они лучше воспринимались.



1. Я не могу согласиться с тем, как вы выполнили эту работу.

2. Если бы вы действовали так, как я вам говорил...



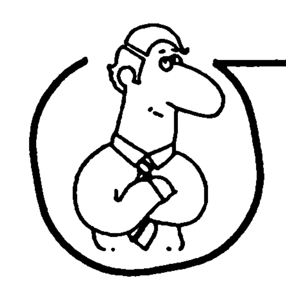
3. Вы не поняли, что я имел в виду.

4. Вы неправильно интерпретировали мои намерения.



5. Вы пренебрегли сбором информации, о которой я вас просил.

6. Вы ошибаетесь, считая...



7. Это вы сделали неправильно.

Примерные варианты замены



1. Эта работа выполнена не так, как мы договорились. Давайте ее переделаем.
2. Если бы вы сделали по-своему, то каков бы был результат?
3. По-моему, мне не удалось довести до вас то, что я имел в виду.
4. Мне кажется, вы понимаете мои намерения иначе, чем это имел в виду я.
5. Вы не собрали ту информацию, о которой я вас просил. Наверное, я не очень ясно тогда выразился.
6. Позвольте мне привести свои доводы в пользу того, почему эту работу следует выполнять именно так.
7. Работа выполнена не так, как я того требовал.

По возможности выбирайте такие слова и выражения, которые обладают минимальным негативным воздействием на слушателя. Так как разные слова оказывают на людей разное влияние, стоит подбирать необходимые выражения в соответствии с тем, с кем и в какой ситуации вы разговариваете.

Отмечая негативные стороны поведения другого, важно не затрагивать самооценку этого человека. Также необходимо акцент в разговоре делать на сути проблемы, а не на личности; не стоит использовать слова типа *бессмысленный, никчемный* или *неразумный*. Поскольку впечатление о нас люди формируют, слушая, как мы выражаем свои мысли, полезно бывает сделать паузу и продумать, что именно мы намереваемся сказать.

Путаные утверждения могут быть следствием неясных мыслей, что заставит слушателя изнывать от нетерпения, дожидаясь разговора о деле. У кратких утверждений, посвященных непосредственно обсуждаемому вопросу, гораздо больше шансов быть услышанными и правильно понятыми.

Расхождение во мнениях часто возникает тогда, когда уверенность слушателя в своей правоте основывается на неверной интерпретации ваших слов, что, в общем-то, нормально и неизбежно.

К этому нужно быть готовым, нужно уметь распознавать различные аспекты обсуждения.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УМЕНЬШЕНИЮ СОПРОТИВЛЕНИЯ

1. Вместо того чтобы сразу же возражать и разубеждать собеседника, попросите его сначала уточнить сказанное или предоставить вам дополнительную информацию.

2. Найдите точку соприкосновения, чтобы иметь возможность прийти к согласию. Если не удается найти ее в содержании дискуссии, согласитесь с испытываемыми собеседником чувствами: «Я понимаю, что вы испытываете

замешательство оттого, что не можете найти нужное решение...»

3. Контролируйте стремление продемонстрировать свое «я», указывая на слабые стороны точки зрения собеседника. Задавайте вопросы относительно тех тезисов, которые не подтверждены фактами или примерами, однако делайте это так, чтобы не унижать собеседника и не снижать его самооценку.

4. Используйте каждую возможность позитивно воздействовать на поведение, мысли и действия собеседника.

5. Чтобы ваши инструкции достигали своей цели и выполнялись, важно иметь в виду, что люди ожидают позитивного внимания к своим словам и действиям. Они хотят понять и точно представить, чего от них ждут, надеясь, кроме того, на «приятие» их самих и их идей.

6. Люди редко изменяют свое мнение, когда их просят или требуют действовать так, а не иначе. Если вы хотите, чтобы слушатель взглянул на предмет беседы с другой точки зрения, избегайте выражений-угроз — как вербальных, так и невербальных. Так можно уменьшить потребность слушателя обороняться.

7. Следует заранее предвидеть, что может вызывать у слушателя сопротивление; для этого нужно его знать и проникнуться его чувствами. Узнать другого человека можно с помощью:

   - осознания его системы убеждений и ценностей (каково мироощущение этого человека?);
   - ответа на вопрос: что вызывает у него чувство удовлетворения, комфорта?
   - ответа на вопрос: что может вывести этого человека из равновесия?
   - осознания, какого типа выражения помогут вам «достучаться» до собеседника;
   - осознания, какие действия слушателя эффективны, а какие — нет.

8. Слушатели обычно меньше сопротивляются и больше прислушиваются к собеседнику, если ему доверяют. По мере возможности взращивайте доверие к себе при помощи следующих средств:

   а) свидетельств вашей компетентности — насколько вы осведомлены, опытны и подготовлены;

   б) свидетельств знания вами ситуации — осознаете ли вы, что происходит, и способны ли довести эту информацию до других;

   в) свидетельств того, что вам можно доверять — способны ли вы сделать что-то в интересах других, искренни ли вы и честны, держите ли свое слово и не раздаете ли невыполнимых обещаний; если вы занимаете руководящее положение, то защищаете ли вы своих сотрудников, проявляете ли в их делах участие и смотрите ли на вещи так, как и остальные;

   г) свидетельств своей энергичности и решительности: есть ли у вас стимул докопаться до сути и добиться поставленной цели? Можете ли вы сделать эту работу?

9. Действуйте на основании установки «я — ОК, ты — ОК» и оставайтесь на первом уровне слушания.

КАК УМЕНЬШИТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ: «РАЦИОНАЛЬНЫЙ» И «ОБВИНИТЕЛЬНЫЙ» ПОДХОДЫ

Если мы хотим сохранить ровные отношения с другими людьми, важно дать им знать о своих ожиданиях и допустимых пределах. Так же важно уметь выражать свои негативные ощущения, когда что-то выводит нас из себя. Наше поведение в подобных ситуациях существенно влияет на результаты. «Рациональный» подход может уменьшить сопротивление и повысить вероятность того, что нас будут слушать, но чаще в конфликтных ситуациях мы действуем в рамках «обвинительного» подхода, который мы буквально впитали в кровь в процессе социализации. «Обвинитель-

ный» подход часто приводит к сопротивлению слушателей и их «отключению», в результате чего они нас практически не слушают и воспринимают лишь малую часть наших слов.

Чтобы понять разницу между этими подходами, ознакомьтесь со следующей таблицей:

«Рациональный» подход	«Обвинительный» подход
1. Данный подход ведет к обоюдовыгодному решению, все собеседники ощущают, что решение их удовлетворяет.	1. Данный подход ведет к неравноценному решению: один человек ощущает, что он выиграл, а второй — что проиграл.
2. Для достижения наилучших результатов разрабатывается план действий.	2. План действий обычно не разрабатывается.
3. Человек делится чем-то, что ему не дает покоя, в надежде, что решение этой проблемы позволит ему или ей изменить свое поведение или поведение других.	3. Человек делится чем-то, что ему не дает покоя, чтобы дать понять другому, что тот *обязан* изменить свое поведение.
4. Человек действует исходя из установки «я — ОК, ты — ОК».	4. Человек действует исходя из установки «я — ОК, ты — не ОК».
5. Спор о том, что имеет под собой рациональную и объективную основу.	5. Спор о чересчур эмоциональных и малозначимых моментах.
6. Человек осознает свое невербальное поведение и те невербальные сигналы, которые посылает ему собеседник — позу, жестикуляцию, выражение лица и тон голоса.	6. Человек не осознает важность невербальных аспектов в процессе общения.

«Рациональный» подход	«Обвинительный» подход
7. Утверждения делаются в некритичной, необвинительной манере.	7. Утверждения делаются обвинительным тоном, критично, предвзято, с использованием стереотипов, с угрозой, в наступательной манере, повторяя имя собеседника.
8. Человек ощущает ответственность за свои чувства: «Я чувствую, что выхожу из себя...»	8. Ответственность за свои чувства возлагается на других: «Вы выводите меня из себя...»
9. Другому человеку предоставляется свобода выбора на предмет менять или не менять свое поведение; отсутствуют всякие скрытые *должен, обязан* или *вынужден.*	9. Другому человеку не оставляют свободу выбора — подразумевается, что он *должен, обязан* или *вынужден.*
10. Конкретно упоминается то, что мешает другому человеку.	10. На поведение навешиваются ярлыки — хорошее оно или плохое, правильное или неправильное.
11. Не используются слова и выражения, играющие для собеседника роль «горячих кнопок».	11. Используются слова и выражения, играющие для собеседника роль «горячих кнопок» — например: *вы должны, обязаны, вынуждены, от вас ждут, никогда, всегда, постоянно.*

Рекомендации по применению «рационального подхода»

Теперь, когда вы познакомились с двумя возможными подходами и получили некоторое представление о том, что я подразумеваю под «рациональным» подходом, давайте поработаем над его развитием. Рациональный подход может пригодиться, если вам уже приходилось вступать в дискуссию с кем-либо по поводу неправильного поведения и вы собираетесь снова обратить внимание этого человека на имеющиеся недостатки. Ваша цель — разрешить конфликт, используя рациональный подход. Может быть, вы уже попадали в ситуацию, когда нужно было сказать что-то резкое, но вы не знали, какими словами выразить ваше отношение. Попробуйте следовать нижеприведенным рекомендациям.

Рациональный подход к разрешению конфликтной ситуации — это способ поведать другому человеку о своем отношении к проблеме, возникающей при вашем общении. Ваше высказывание должно быть без малейшего оттенка обвинения. Еще раз прочтите рекомендации по уменьшению сопротивления слушателя, которые можно применить в ходе разрешения конкретной конфликтной ситуации.

Упражнение 7.2

Выберите время и продумайте существо имеющейся проблемы и поведение вашего собеседника. Заполните приводимую ниже таблицу информацией, касающейся вашего затруднения: опишите действия конкретного человека, выразите свое к ним отношение, а также перечислите, как его поведение воздействует на вас и других людей, на ваши взаимоотношения. Чрезвычайно важно, чтобы эти моменты соответствовали убеждениям, стремлениям и интересам этого человека. Например, люди ценят, стремятся или заинтересованы в:

- доверии;
- повышении производительности труда;
- экономии времени;

- создании своей «команды»;
- выполнении работы хорошо;
- выполнении работы в срок;
- в хороших взаимоотношениях;
- в повышении по службе;
- в морали и нравственности;
- в повышении зарплаты, комиссионных, премий;
- в создании своего имиджа, а также имиджа бригады, отдела, фирмы;
- надежности, ответственности за порученное дело;
- повышении самооценки, ощущении большей власти.

Важно также, чтобы эти моменты были выражены кратко и ясно, в конкретных терминах. Избегайте общих мест типа: «Вы всегда...» или «Вы никогда...» Можно быть уверенным, что человек, отвечая: «Да, но...», наверняка найдет за десять лет случай, когда он выполнил или не выполнил ваше поручение. По возможности приводимые вами сведения должны быть «измеряемыми».

Описание поведения другого человека без обвинительной терминологии	Мои ощущения или эмоции	Результаты/ Воздействие

Сведение всего воедино



Используя информацию из заполненной вами таблицы, напишите краткое описательное «рациональное» утверждение.

«Когда вы ______________________________ ,

(описание поведения данного человека без обвинений)

я ощущаю______________________________,

так как ______________________________

(ощущение)

______________________________».

(результаты поведения/воздействия)

Вы заметите, что человек, действующий на основе рационального подхода, осознает динамику взаимоотношений с другими людьми.

Это достигается путем наблюдения за происходящим, с помощью слов и выражений, которые не таят в себе угрозы или «ярлыков», посредством осознания силы влияния невербальных факторов и «горячих кнопок», а также благодаря конкретике.

С другой стороны, человек-приверженец «обвиняющего» подхода не осознает негативного воздействия своих поступков на других людей.

Наверняка вам приходилось попадать в ситуации, когда вашим оппонентом был задействован «обвинительный» подход, в результате чего вы испытывали раздражение, замешательство, униженность и злость. У меня просто не хватает слов, чтобы подчеркнуть важность «рационального» подхода в деле уменьшения сопротивления слушателя и в разрешении конфликтов.

В таблице на рис. 7.2 приведены примеры высказываний, сделанных на основе того и другого подходов, которые дадут вам достаточное представление о различиях между ними, а также о том, как они могут влиять на людей.

«Рациональное» высказывание	«Обвинительное» высказывание
♦ Я обратил внимание, что мои последние три отчета не были представлены в срок; это снижает доверие к нашему отделу.	♦ Вы никогда не сдаете мои отчеты в срок, так как постоянно болтаете по телефону.
♦ Я чувствую неловкость, когда вы не привлекаете меня к принятию решений, которые меня касаются; принятие таких решений — это моя обязанность.	♦ Вы оскорбляете мои чувства, когда не привлекаете меня к принятию решений, касающихся лично меня.
♦ Мне неудобно, когда вы критикуете меня в присутствии других сотрудников; это роняет мой авторитет.	♦ Мне неудобно, что вы всегда критикуете меня в присутствии других сотрудников.
♦ Когда вы уходите, не предупредив меня, это ставит меня в неудобное положение, так как если кто-то позвонит, я не знаю, что ответить.	♦ Я не могу ответить людям, где вы, так как вы никогда не ставите меня об этом в известность.
♦ Меня беспокоит, что вы звоните мне по утрам, чтобы поболтать о личных вопросах; из-за этого я опаздываю на работу.	♦ Когда вы постоянно мне звоните по утрам по каким-то личным вопросам, я выхожу из себя — из-за этого мне приходится опаздывать на работу.
♦ Когда вы говорите, что работа закончена, я ожидаю, что она выполнена полностью.	♦ Вы никогда не выполняете поручение к положенному сроку.
♦ Я ожидаю, что вы выполните мои инструкции именно так, как я их сформулировал. Чтобы нам обоим удостовериться, что мы понимаем их одинаково, повторите, пожалуйста, что я попросил вас сделать?	♦ Мне придется самому делать всю работу, так как вы неверно меня поняли и все перепутали.
♦ Когда вы приходите ко мне с какой-то проблемой, мне хотелось бы, чтобы у вас уже было представление о том, как ее можно решить; в этом случае мы могли бы рассмотреть различные варианты и выработать план действий.	♦ Вечно вы на что-то жалуетесь!

Рис. 7.2. Примеры высказываний, сделанных на основе «рационального» и «обвинительного» подходов

Упражнение 7.3

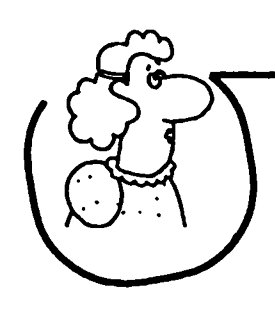
Для практики попробуйте изменить приводимые ниже «обвиняющие» высказывания на «рациональные».



Ситуация: Кто-то из сотрудников запарковал свою машину на выделенном для вас месте.

«Обвиняющее» высказывание: Вы со мной совершенно не считаетесь! Ведь вы знаете, что это мое место, а не ваше! Почему вы не ставите свою машину на выделенное вам место для парковки?

«Рациональное» высказывание:



Ситуация: Сотрудник ушел с работы раньше, не предупредив вас.

«Обвиняющее» высказывание: Вы *снова* ушли раньше, бросив всю работу на меня! Вы могли хотя бы сообщить мне о своих планах!

«Рациональное» высказывание:



Ситуация: Сотрудник другого отдела не позвонил вам, хотя вы просили об этом.

«Обвиняющее» высказывание: Если бы вы были более организованным, то заметили бы на столе мою записку. Меня по-настоящему раздражает, что приходится вам звонить три-четыре раза, чтобы получить необходимую информацию!

«Рациональное» высказывание:

Теперь сравните свои рациональные высказывания с нижеприведенными.

Если они в чем-то отличаются, то в этом нет ничего страшного — у всех нас свой язык, свой стиль. Важно, чтобы ваши высказывания отвечали основным правилам, которые мы упоминали в начале данного раздела.

- *«Рациональное» высказывание:* «Меня раздражает, когда я собираюсь запарковаться на своем месте и обнаруживаю там вашу машину. Так как вам известно, что это место закреплено за мной, мне хотелось бы узнать, почему вы там запарковались?»

- *«Рациональное» высказывание:* «Я выхожу из себя, когда вы не ставите меня в известность, что собираетесь уйти пораньше, так как в этом случае я попросил бы кого-то другого мне помочь, чтобы не возиться с этой работой до конца рабочего дня».

- *«Рациональное» высказывание:* «Мне очень важно, чтобы вы позвонили мне в ответ на мою просьбу, так как в противном случае работа над нашим совместным проектом будет задерживаться и мы можем не уложиться во взаимно согласованные сроки».

ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ

Чтобы улучшить свое умение слушать и навыки слушания, вы выполняли самые различные упражнения, рекомендованные в нащей книге. Изменения могут наступить сразу, а может, придется их подождать. Часто люди сопротивляются происходящим в них переменам, так как не знают, что из этого получится. Для абсолютного приятия нового поведения требуется время. Как только вы осознаете суть происходящих в вас процессов и станете лучше понимать их динамику, вы сможете более эффективно способствовать этим изменениям. Представленная на рис. 7.3 модель отражает четырехэтапный процесс интеграции и абсолютного принятия нового поведения и навыков, чтобы они стали частью ваших более эффективных моделей поведения.

Внутренние психологические ощущения в процессе овладения новыми навыками или моделями поведения

Сопротивление	Естественная тенденция придерживаться уже знакомого поведения.
Неуверенность	Начиная применять новые навыки на практике, можно ощущать некоторую неуверенность.
Приспособление	Снижение неуверенности, зарождение чувства приемлемости нашего нового поведения и новых навыков.
Перенос	Применение новых моделей поведения и усвоенных навыков в незнакомых ранее ситуациях, использование их в разных сочетаниях.
Интеграция	Автоматическое, бессознательное воспроизведение усвоенных моделей и навыков. Они становятся неотъемлемой частью вашей личности.

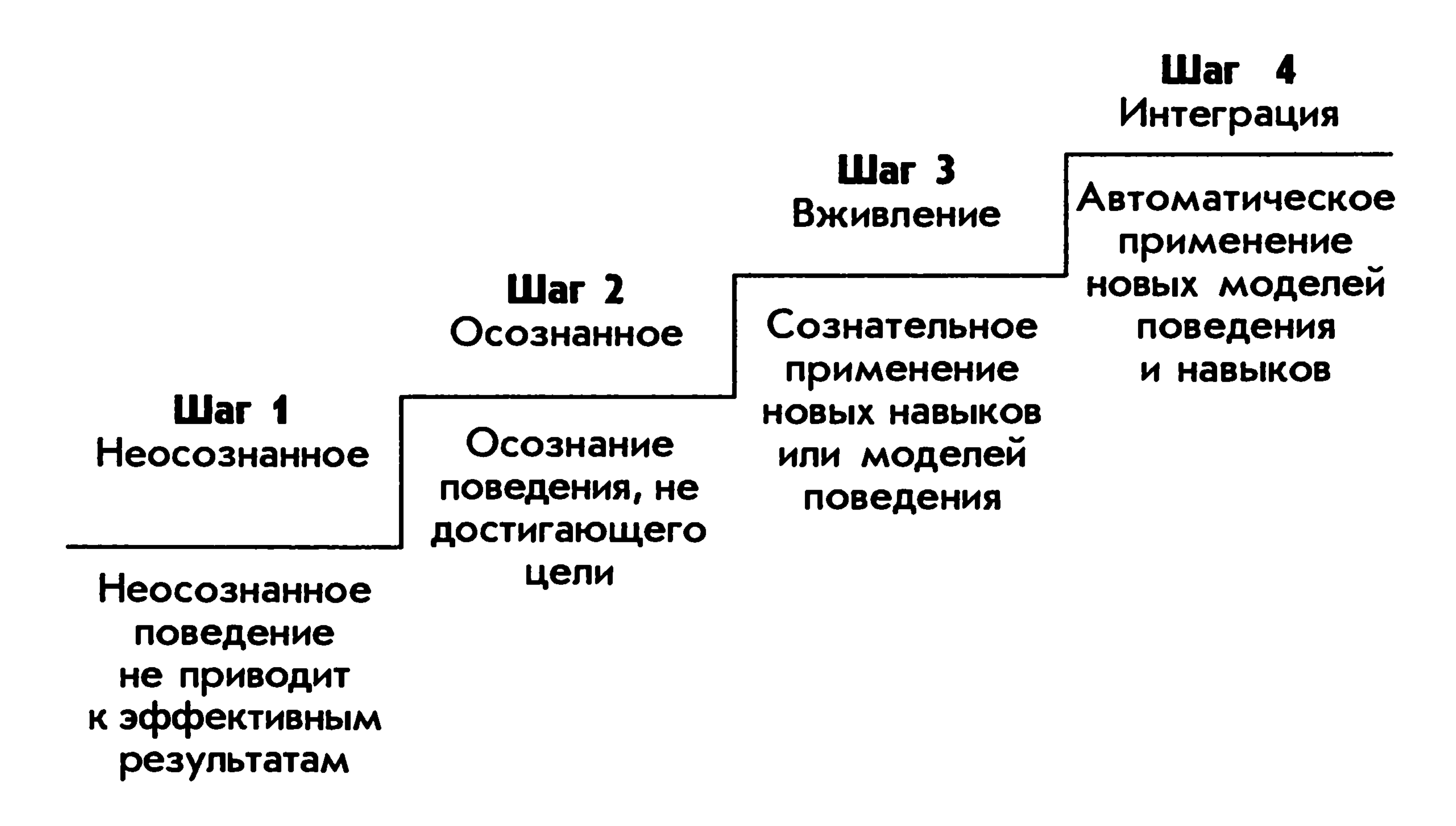


Рис. 7.3. Модель процесса изменений

КАК ПОДГОТОВИТЬ ОКРУЖАЮЩИХ К ПРОИСХОДЯЩИМ В ВАС ИЗМЕНЕНИЯМ

При изменении своего поведения следует принять некоторые меры предосторожности. Когда вы решаете относиться к кому-то по-другому, очень важно дать возможность этому человеку понять ваши намерения. Стоит постепенно менять свое поведение.

Часто бывает так, что окружающие нас люди при резких изменениях в нашем поведении начинают ощущать какую-то угрозу.

Поделитесь со своими коллегами тем, что вы узнали об эффективности своего поведения, скажите, как вы собираетесь преодолевать недостатки, и попросите их поддержать вас во время этого переходного периода.

По словам многочисленных участников семинаров, включение в свой арсенал и использование на практике слушания-сопереживания дает вполне конкретные плоды. После нескольких лет своих семинаров я собрала эти свидетельства и обнаружила, что их можно подразделить на шесть категорий, которые и привожу ниже.

РЕЗУЛЬТАТЫ, КОТОРЫХ МОЖНО ДОБИТЬСЯ, НА ПРАКТИКЕ ПРИМЕНЯЯ СЛУШАНИЕ-СОПЕРЕЖИВАНИЕ

- Умение слушать сопереживая, может помочь решить проблемы других людей. Дав им возможность выговориться и обсудить свои проблемы, вы поможете им прояснить видение данной проблемы и достичь необходимой эмоциональной разрядки.

- Активное слушание уменьшает напряжение между людьми, дает им возможность рассказать о своих проблемах, поделиться своим мнением, разряжая атмосферу враждебности.

- Активное слушание способствует совместной деятельности. Когда люди ощущают вашу заинтересованность, интерес к их проблемам, мыслям и точке зрения, они начинают вас уважать и готовы с вами сотрудничать.

- Умение слушать активно облегчает общение. В мире бизнеса общение необходимо, но часто коммуникация нарушается из-за того, что ни одна из сторон не владеет умением слушать на первом уровне. Умение слушать позволяет решить многие коммуникационные проблемы.

- Активное слушание способствует высокой умственной деятельности. Настоящее слушание на первом уровне — это активное слушание, когда люди стараются понять стоящие за словами чувства говорящего, сохраняя ясность и трезвость мысли.

- Умение слушать активно повышает самооценку. Настоящее умение слушать предполагает, что и у других людей имеется чувство собственного достоинства, что и у них есть что сказать. Подобная установка заставляет других лучше относиться к самим себе.

РЕЗЮМЕ

На протяжении всей книги я постоянно подчеркивала значение некоторых факторов, влияющих на навыки и привычки слушания. Часто применение поэтапных

процедур помогает упорядочить основные понятия в логическую последовательность — так, чтобы они легче запоминались. Ниже предлагается как раз такая система.

СИСТЕМА «СЛУШАНИЯ»

I. Проанализируйте свою манеру слушать:

- барьеры и «фильтры»;
- процесс социализации.

II. Определите, что именно вы хотите улучшить.

III. Улучшите свои навыки слушания, не забывая о том, что:

- нужно создавать позитивную атмосферу — постоянно быть бдительным, внимательным, не отвлекаться и эффективно использовать невербальные сигналы;
- следует проявлять интерес к другому человеку;
- надо действовать исходя из психологической установки «я — ОК, ты — ОК»;
- полезно быть своего рода «камертоном», отражая мысли и ощущения собеседника без оттенка обвинения и критики;
- следует быть «нейтральным», нельзя «попадаться на крючок». Пусть вами не руководят злость и раздражение;
- нужно помогать собеседнику найти решение данной проблемы.

IV. Сформируйте и поддерживайте позитивную атмосферу путем применения следующих приемов:

- уточнения и прояснения значения сказанного;
- проверки предположений и допущений;
- перефразирования высказанных идей и соображений с особым вниманием к фактам;
- реагирования и отражения чувств собеседника;

- выбора конкретных выражений и соответствующего тона;
- резюмирования основных идей и понятий;
- поощрения других людей к обсуждению и обмену мнениями.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Перечислите, что вы запомнили о процессе восприятия (три пункта).

2. Что вы узнали о сопротивлении?

3. Мы привели девять рекомендаций по уменьшению сопротивления со стороны слушателя. Какая из этих рекомендаций показалась вам наиболее полезной?

4. Назовите три различия между «рациональным» и «обвинительным» подходами.

Ответы

1. Ваш список может включать в себя, например, следующее:

   - Предвзятость может удерживать нас на втором и третьем уровнях слушания.
   - То, как мы воспринимаем других, часто является нашим восприятием самого себя.
   - Осуждение является частью негативного восприятия, которое может привести к самоуничижительному поведению.
   - Люди судят о нас по тому, что мы говорим и как себя ведем, а это является результатом нашего восприятия.
   - Важно осознавать особенности своего восприятия, чтобы иметь возможность при необходимости его изменить.

2. Для проверки своих ответов еще раз просмотрите раздел «Сопротивление».

3. Сверьте свои ответы с рекомендациями в разделе «Рекомендации...».

4. Разница между двумя этими подходами излагалась на с. 235. Сверьте свои ответы с изложенной там информацией.



СОДЕРЖАНИЕ

Глава 4

Глава 5

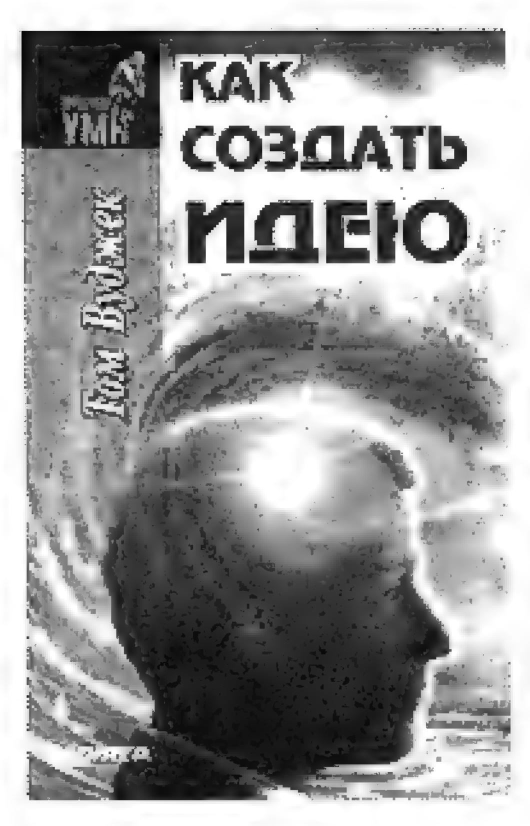
Глава 7

Внимание, новая серия!
«ТРЕНИРОВКА УМА»

Т. Вуджек

Как создать идею

(перевод с английского)



Подчас так необходимо найти решение сложной проблемы.

Как научиться управлять нашей мыслью?

Как привести в действие скрытые резервы нашего интеллекта?

Как создавать новые идеи?

Том Вуджек, автор бестселлера «Тренировка ума», расскажет не только о том, как стать остроумным человеком, но и откроет многие тайны творчества.

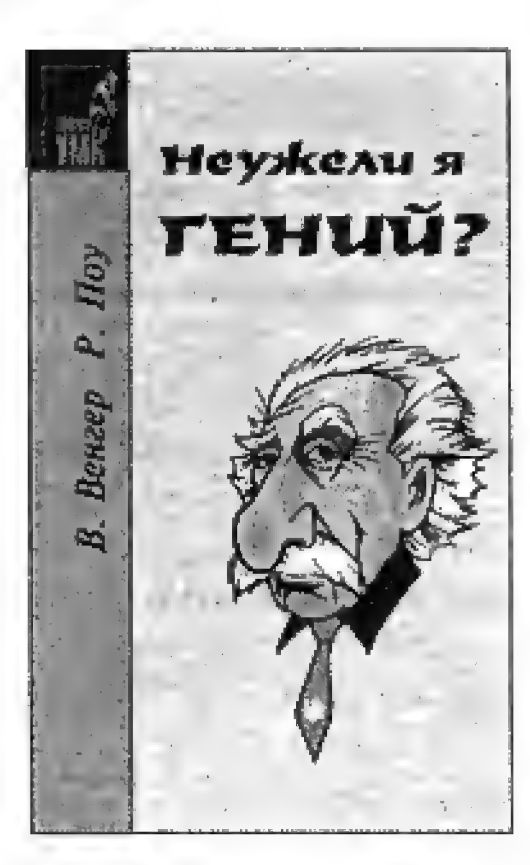
Книга поступила в продажу.
Объем — 288 стр., мягкий переплет.
Ориентировочная цена — 9000 руб. (включая почтовые расходы).

В. Венгер, Р. Поу

Неужели я гений?

пособие для развития талантов

(перевод с английского)



Конечно, вы слышали, что в человеке таятся скрытые таланты и «тайные» способности. Конечно, вы бы согласились с тем, что стать гибче и сильнее интеллектуально не помешает ни на работе, ни в личной жизни. Как найти дорогу в «пещеру Алладина», где хранятся жемчуг остроумия, бриллианты сообразительности, золото мудрости? Как «подружиться» со своим подсознанием, узнать ваш собственный «фактор Эйнштейна», развить интуицию? Эта книга предлагает открыть дверь в сокровищницу быстрых, смелых, необычных и точных мыслей, способных решить любую проблему.

Книга поступила в продажу.
Объем — 256 стр., мягкий переплет. Ориентировочная стоимость — 13 000 руб. (включая почтовые расходы).

Мадэлин Беркли-Ален

ЗАБЫТОЕ ИСКУССТВО СЛУШАТЬ

Бестселлер «Забытое искусство слушать» завоевал сердца миллионов читателей не только потому, что эта книга учит правильно слушать. Это — путеводитель в мире психологического мастерства, где слово — волшебный инструмент, изменяющий настроение и улучшающий отношения между людьми.

Прочитав эту книгу, вы освоите техники, позволяющие слышать «между слов»: научитесь понимать язык жестов, поступков и даже пауз, читать мысли и угадывать желания.


ISBN 5-88782-223-6

ПИТЕР
